

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE
CORAL VISIÓN

CAROLINA ROSERO BECERRA



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2018

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE
CORAL VISIÓN

CAROLINA ROSERO BECERRA

Trabajo de Investigación para optar por el título de Magíster en Administración

Directora: Mónica García Solarte Ph.D.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2018

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirme en cada proyecto que he iniciado, especialmente por darme la inteligencia y la tenacidad para superar este reto.

En la Agencia de Aduanas Coral Visión, agradezco a los señores Coral como directivos de la organización y a los colaboradores a nivel nacional que me apoyaron con su conocimiento y tiempo al contestar las entrevistas y suministrarme la información requerida.

En la Universidad del Valle, agradezco a la profesora Mónica García Solarte por su dirección y claridad metodológica para orientarme en el desarrollo de esta investigación.

En mi familia, agradezco a mi madre y a mi esposo por comprender las necesidades de tiempo y facilitarme los espacios requeridos para estructurar este trabajo, a mi padre por mostrar siempre su apoyo y orgullo paterno, y a mi hermano por ser incondicional.

Carolina Rosero B.

RESUMEN

Teniendo en cuenta que la estrategia de la evaluación de desempeño por competencias se constituye como una herramienta útil para mejorar los procesos de las organizaciones, porque destacan las dinámicas internas que afectan el desempeño de los colaboradores y permite contextualizarlas para lograr su mejora, el presente trabajo de investigación busca involucrar a la alta dirección y al personal de la Agencia de Aduanas Coral Visión, en el diseño de una nueva metodología de evaluación de desempeño basado en competencias.

Al identificar los objetivos individuales que motivan al personal y alinearlos con los objetivos de la organización, se pueden determinar las competencias necesarias para cada cargo, y con una evaluación de desempeño basada en competencias aplicable a toda la organización, se puede visualizar su desarrollo en el tiempo de manera tácita.

La presente investigación es de tipo descriptiva, y con ella se pretende describir y analizar los objetivos estratégicos de Coral Visión, determinar las competencias que debe tener el personal según los objetivos revisados, realizar un diagnóstico del perfil profesional y motivacional de los empleados, estructurar un nuevo diccionario de competencias y rediseñar la evaluación de desempeño por competencias empleada en la compañía.

Con el cumplimiento de estos objetivos, se entrega a la Agencia de Aduanas Coral Visión Ltda. Nivel 1 un nuevo proceso integral de evaluación por competencias, con el propósito de evidenciar su evolución en el tiempo a través de resultados cuantitativos.

Lo anterior, considerando que la evaluación de desempeño le permite a una empresa gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano, para incrementar la eficacia y eficiencia organizacional, y teniendo en cuenta también que Coral Visión busca mantener un personal competente que responda y exceda las expectativas de los clientes.

Palabras clave:

Desempeño, competencias, diccionario de competencias, motivación, agencias de aduana, gestión por competencias, evaluación, objetivos estratégicos.

CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	7
1. EL PROBLEMA	9
1.1. ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2. OBJETIVOS.....	11
1.1.1. Objetivo general:.....	11
1.1.2. Objetivos específicos:	11
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4. METODOLOGÍA	15
1.4.1. Tipo de investigación	15
1.4.2. Fuentes de información	15
1.4.3. Marco lógico	15
1.4.4. Población y muestra	18
1.4.5. Técnicas de recolección de la información	18
1.4.6. Operacionalización de variables	19
2. MARCO REFERENCIAL	21
2.1. ESTADO DEL ARTE.....	21
2.2. MARCO TEÓRICO	26
2.2.1. Competencias.....	26
2.2.2. Diccionario de competencias	29
2.2.3. Modelo de gestión por competencias	32
2.2.4. Motivación.....	36
2.2.5. Evaluación de desempeño.....	39
2.3. MARCO CONCEPTUAL	47
2.4. MARCO CONTEXTUAL	50
3. DESARROLLO.....	57
3.1. COMPETENCIAS FUNDAMENTALES DEL PERSONAL	57
3.2. DIAGNÓSTICO DEL PERFIL PROFESIONAL Y MOTIVACIONAL	77
3.3. NUEVO DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	97
3.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL	149
4. CONCLUSIONES.....	165
5. RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	172
ANEXOS	176

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Marco lógico.....	16
Tabla 2. Muestra	18
Tabla 3. Operacionalización de las variables.....	19
Tabla 4. Relación de cargos y su objetivo principal	63
Tabla 5. Palabras clave para la identificación de competencias	66
Tabla 6. Correlación palabras clave vs. Competencias	66
Tabla 7. Familias de cargos Coral Visión.....	77
Tabla 8. Listado de competencias cardinales	97
Tabla 9. Correlación competencias específicas.....	97
Tabla 10. Análisis competencias identificadas a nivel funcional	100
Tabla 11. Competencias específicas por familia de cargos	104
Tabla 12. Nivel requerido por competencia cardinal	106
Tabla 13. Nivel requerido por competencia específica	107
Tabla 14. Relación de evaluadores a nivel nacional	160
Tabla 15. Relación de evaluadores y cargos a evaluar	161
Tabla 16. Relación de evaluadores con capacitación presencial.....	162
Tabla 17. Relación de evaluadores con capacitación por video conferencia.....	163

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Organigrama oficina principal	55
Ilustración 2. Organigrama sucursales.....	56
Ilustración 3. Escolaridad	79
Ilustración 4. Nivel de experiencia	80
Ilustración 5. Competencias.....	81
Ilustración 6. Estilo de trabajo	82
Ilustración 7. Gusto por estilo de trabajo.....	83
Ilustración 8. Orgullo de trabajar en Coral Visión.....	83
Ilustración 9. Compromiso	84
Ilustración 10. Logro de objetivos personales.....	85
Ilustración 11. Elementos de motivación.....	85
Ilustración 12. Existencia de esquemas de motivación.....	86
Ilustración 13. Percepción sobre el salario	87
Ilustración 14. Preferencia incentivos	88
Ilustración 15. Nuevas responsabilidades.....	89
Ilustración 16. Formación por cuenta propia.....	90
Ilustración 17. Modalidad de formación	91
Ilustración 18. Preferencia por otra área de trabajo	92
Ilustración 19. Desempeño	93
Ilustración 20. Importancia sobre la retroalimentación del desempeño	94
Ilustración 21. Método de evaluación del desempeño	94

0. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se diseña para abordar temas de la escuela de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores en la década de los años treinta, específicamente en lo relacionado con el desarrollo humano a través de la gestión de las competencias del personal como consecuencia de los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Se parte desde el contexto actual de la compañía objeto de estudio, la Agencia de Aduanas Coral Visión Ltda. Nivel 1, enmarcada en el sector de servicios de agenciamiento aduanero a nivel nacional, bajo las premisas de la apertura económica del país para la consolidación del comercio exterior y la obtención y mantenimiento de clientes de alto volumen de operaciones.

Basado en lo anterior, el trabajo de investigación se justifica por la necesidad de la empresa de profundizar en la gestión del área de recursos humanos que aborda la gestión de las competencias, con el objeto de presentar al mercado un *staff* altamente capacitado que responda a las necesidades cada vez más exigentes de los clientes.

A través de encuestas realizadas a los empleados y a los directivos, se pretende describir la dinámica actual de la compañía en relación con el modelo de gestión de competencias, para transformarlo en un modelo que permita obtener resultados cuantitativos como consecuencia de una evaluación de desempeño correctamente estructurada.

La investigación inicia con la descripción y el análisis de los objetivos estratégicos de Coral Visión para la determinación de las competencias fundamentales que debe tener su personal, las cuales se catalogan como cardinales o transversales pues aplican a todos los cargos, con diferenciación únicamente en el nivel de desarrollo requerido para cada una.

Posteriormente, se realiza un diagnóstico del perfil profesional de los empleados, en el que se tienen en cuenta aspectos importantes como la formación, la trayectoria laboral que se tiene en el área de trabajo actual, y los elementos

motivacionales del personal para la identificación de competencias específicas, es decir, las aplicables a cada cargo según su objetivo principal.

Con los elementos anteriores, se estructura un nuevo diccionario de competencias con aplicación a nivel nacional, en el que se condensan tanto las competencias cardinales o transversales a todos los cargos, como las específicas, con sus respectivas definiciones y niveles de desarrollo requeridos.

Finalmente, se rediseña la evaluación de desempeño empleada en la compañía, para incluir las nuevas competencias identificadas y aplicar una metodología basada en técnicas cuantitativas que conlleven a medir objetivamente el desarrollo de las competencias, tanto cardinales como específicas.

La presente investigación se lleva a cabo en un término de cinco meses y como entregable para la dirección de la compañía, se espera un nuevo diccionario de competencias estandarizado a nivel nacional, y una nueva evaluación de desempeño por competencias.

1. EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Agencia de Aduanas Coral Visión es una compañía que ofrece servicios de agenciamiento aduanero y asesorías en comercio exterior a nivel nacional a importadores y exportadores colombianos. Fue fundada en el año de 1981 por el señor Víctor Hugo Coral Benavides, e inició operaciones bajo la razón social de Aerosea, coordinando las compras urgentes en el extranjero para el Hospital Universitario y compañías multinacionales como Bristol Myers Squibb.

La junta de socios de la compañía, está compuesta por el fundador, que actualmente se desempeña como Gerente general, su esposa, quien es su suplente como Representante legal, y su hijo, quien ostenta en la actualidad el cargo de Subgerente, así que se trata de una empresa familiar.

La compañía cuenta con alrededor de 110 colaboradores a nivel nacional, y tiene presencia a través de oficina propia en cinco ciudades del país: Cali (oficina principal), Buenaventura, Cartagena, Ipiales y Bogotá.

Desde la oficina principal se coordina el desarrollo de las operaciones y los temas administrativos de la compañía como las compras y adquisiciones, la selección y contratación del personal, las capacitaciones, el proceso de vinculación de clientes, la selección de proveedores y entre otros, los aspectos contables, de tal manera que las sucursales se dedican exclusivamente a la ejecución de tareas operativas que se deben realizar necesariamente en la ciudad respectiva, como la realización de inspecciones previas a las mercancías, radicaciones y liberaciones de documentos, supervisiones y acompañamientos a inspectores, entre otros.

La compañía cuenta con una certificación en calidad (ISO 9001) desde el año 2003 y con base en los lineamientos de esta Norma Técnica Internacional, el área de Recursos Humanos trabaja con el personal de Cali basándose en el desarrollo de sus competencias, concepto que puede definirse como el comportamiento que permite a las personas tener un desempeño diferenciador o exitoso, las cuales fueron especificadas en los perfiles de cada cargo en el año 2012 y se desarrollan mediante planes de formación. Anualmente se realiza una evaluación de desempeño para validar su desarrollo, pero en las sucursales no se han definido las competencias de cada cargo ni se realizan evaluaciones.

Desde que fue estructurado, el diccionario de las competencias no se ha actualizado ni se ha aplicado en las sucursales, por lo que el seguimiento en el manejo y desarrollo de las mismas se ha focalizado únicamente en la oficina principal en la que labora el 65% del total del personal. Estas competencias están relacionadas principalmente con el “ser” (aptitudes, comportamientos, personalidad, valores), pero han dejado de lado las que atañen al “saber” que corresponden a los conocimientos técnicos y de gestión correlativos al área de trabajo, y al “hacer”, entendiendo éstas como las habilidades propias de las personas.

Por otra parte, la misión y la visión de la empresa han sido revisadas y actualizadas en los últimos años al igual que los objetivos estratégicos, pero no se han alineado con las necesidades del área de recursos humanos, específicamente en lo relacionado con las competencias, ni se ha considerado un factor que ha tomado gran importancia en la actualidad, como lo es la motivación del colaborador, entendiendo ésta como el nivel de necesidad que mueve a las personas (McClelland, 1961).

Siendo las últimas décadas, protagonistas de importantes cambios de paradigmas culturales, es inevitable considerar al personal que en la actualidad labora en las organizaciones y particularmente en Coral Visión, como ajeno a estas realidades en las que necesitan ser participantes activos y altamente reconocidos en la gestión de las empresas: las personas necesitan ser escuchadas y precisan sentir que tal como la empresa crece, lo hacen también ellas, para el logro de sus metas.

Por lo anterior, identificar los objetivos individuales que motivan al personal para alinearlos con los objetivos que la organización ha considerado en su misión y visión plasmadas desde finales del año 2014, reviste una gran importancia para la definición de las competencias aplicables en la compañía, y la visualización tácita de su desarrollo en el tiempo, basándose en variables de medición objetivas que se contrasten en una evaluación de desempeño para toda la organización, y más aun tratándose de una compañía de servicios en la que el capital más importante es el humano.

Con base en lo anterior, se formula el problema de la siguiente manera:

¿Cuál debe ser el proceso de evaluación de desempeño por competencias, alineado a los objetivos estratégicos de Coral Visión y teniendo en cuenta los elementos motivacionales de los colaboradores?

1.2. OBJETIVOS

1.1.1. **Objetivo general:**

Diseñar el proceso de evaluación por competencias del personal, que alinee los objetivos estratégicos con los elementos motivacionales de los colaboradores de la Agencia de Aduanas Coral Visión Ltda. Nivel 1.

1.1.2. **Objetivos específicos:**

- ✓ Determinar las competencias fundamentales que debe tener el personal de Coral Visión de acuerdo a los objetivos estratégicos.
- ✓ Realizar un diagnóstico del perfil profesional de los empleados teniendo en cuenta aspectos como formación actual que permitan identificar competencias necesarias para su cargo, trayectoria laboral en el área y elementos motivacionales.
- ✓ Estructurar un nuevo diccionario de competencias aplicable a nivel nacional.
- ✓ Rediseñar la evaluación de desempeño empleada en la compañía, que incluya las nuevas competencias y que se apoye en la utilización de técnicas cuantitativas para medir objetivamente su desarrollo.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de las competencias en las organizaciones permite consolidar estrategias de desarrollo profesional, que respondan a las necesidades actuales y futuras tanto de las empresas como del personal que labora en ellas. El éxito se consigue cuando las competencias actuales y futuras se logran alinear con las necesidades y objetivos de la organización y las aspiraciones individuales de cada persona.

Muchos trabajadores no se sienten comprometidos con la empresa ni se involucran más allá del cumplimiento de sus funciones básicas porque sólo ven la organización como un medio de subsistencia, o consideran que las posibilidades de ascenso son limitadas o están destinadas a un grupo de personas exclusivo, e incluso hay casos en los que el trabajador no se siente valorado o se considera explotado sin ser retribuido adecuadamente (Barcenás, 2015).

Este tipo de situaciones se presenta en las compañías que de manera deliberada ignoran las tendencias empresariales a nivel mundial orientadas al descubrimiento, dirección y desarrollo de las competencias del personal, destacando su gestión como uno de los pilares fundamentales en la ejecución de los planes estratégicos.

Por este motivo cobra especial importancia la implementación de un adecuado proceso de evaluación por competencias y la administración de un buen diccionario de competencias que se alinee con los objetivos del empleado y de la empresa a través de un modelo de gestión, pues es así como la estrategia se consolida en el tiempo, se retroalimenta correctamente el desempeño de los colaboradores, se mantiene la competitividad de la organización y es coherente con los objetivos de cada parte.

Autores contemporáneos como Martha Alles y Esperanza Díaz, coinciden en opinar que los modelos de gestión por competencias constituyen una alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, ya que promueven la formación de las personas y el equilibrio entre los objetivos organizacionales y los de sus colaboradores.

En Coral Visión es importante profundizar en el modelo de gestión por competencias existente, expandiéndolo hasta lograr su aplicación en las

sucursales y reconociendo las necesidades de los colaboradores, para que el modelo pueda desarrollarse sin traumatismos y ofrezca resultados medibles y comparables en el tiempo, lo que va a permitir cotejar el esfuerzo y la inversión que se realiza en el capital humano con los resultados, para posteriormente relacionarlos a objetivos estratégicos como el mantenimiento en la satisfacción de los clientes, la disminución en el número de errores, el incremento en la cantidad de pedidos, entre otros.

A propósito de los objetivos estratégicos, en las empresas de servicios una variable que resulta crítica en su medición es la satisfacción de los clientes por el servicio recibido, entonces, teniendo presente que en Coral Visión los insumos para la puesta en marcha del servicio son las personas, resulta conveniente encontrar la manera de optimizar su desempeño y conocer su evolución en el tiempo para identificar claramente las brechas que necesiten intervención.

Esta identificación debe iniciarse desde los procesos de contratación que se adelantan en el área de recursos humanos y se debe alinear con todas las actividades relacionadas con el mejoramiento y la intervención realizados a las personas, como son: capacitaciones, planes de entrenamiento y mejoramiento, planes de carrera, promociones de cargo, entre otros.

El contexto actual en el que se desenvuelve Coral Visión, está inmerso en muchos cambios que proyectan un incremento en las operaciones de comercio exterior principalmente por la facilitación en la operatividad de los trámites de comercio exterior y la disminución de las barreras arancelarias y no arancelarias que se han puesto en marcha.

Actualmente el gobierno colombiano está propiciando la firma de acuerdos de libre comercio a nivel mundial, de los que actualmente dieciséis están vigentes con países o bloques comerciales como la Unión Europea, el Triángulo del Norte, Estados Unidos, México, Canadá, Chile y Corea. Con Israel y Panamá hay acuerdos suscritos pendientes por entrar en vigencia y hay dos negociaciones en curso con Turquía y Japón, por lo que se puede visualizar una gran oferta de instrumentos que están permitiendo dinamizar el sector del comercio exterior, propiciando la realización en mayor volumen de importaciones y exportaciones.

Con la entrada en vigencia de la Nueva regulación aduanera (Decreto 390 de 2016), la dinámica de las agencias de aduana puede verse modificada considerando que su contratación para el desaduanamiento de las mercancías ya

no es obligatoria, lo que podría llevar a que algunas agencias de aduana cierren operaciones si el volumen de trámites disminuye, por contar con un perfil de clientes que preferirá no contratarlas más.

Las agencias de aduana que se mantengan en el mercado, liderarán el sector del agenciamiento aduanero y competirán por mantener los clientes de alto volumen de operaciones que se dedican exclusivamente a su *Core* de negocio y tercerizan la actividad del desaduanamiento aunque la puedan desarrollar. Estos clientes por lo general son empresas de gran envergadura, cuya estructura implica el cumplimiento de indicadores de gestión y la parametrización de costos logísticos que responden a estructuras presupuestales que no se deben desviar.

Con clientes de esta magnitud, Coral Visión como prestadora de servicios de agenciamiento aduanero se ve cada día más abocada a tener un personal competente que responda y exceda las expectativas de los clientes y esté acorde a los niveles que exige el mercado, con agilidad, efectividad, compromiso, excelente disposición y alto grado de análisis.

Es así como el hecho de profundizar en el modelo integrado de gestión por competencias de Coral Visión, además de reunir en un solo esquema las necesidades organizacionales y las del individuo, va a permitir medir los resultados y evidenciar la evolución de las competencias y el desempeño del personal en el tiempo, a través de indicadores cuantitativos que eliminarán la subjetividad en los diferentes procesos que adelanta la organización (evaluación de desempeño, asignación de clientes y beneficios económicos, etc.).

1.4. METODOLOGÍA

1.4.1. Tipo de investigación

La investigación a realizar es de tipo descriptiva porque a través de ella se busca recopilar información sobre la manera de incorporar dos variables importantes para la empresa (los objetivos estratégicos relacionados con las personas y sus factores motivacionales), de tal forma que la asociación entre éstas se pueda evidenciar mediante el seguimiento al desarrollo de las competencias del personal y su respectiva evaluación.

1.4.2. Fuentes de información

Como fuente primaria de esta investigación se tiene el personal de Coral Visión a nivel nacional, incluyendo los directivos.

Como fuente secundaria, se consultan libros, artículos, trabajos de grado y demás documentos relacionados con las temáticas de gestión por competencias, factores motivacionales y evaluación del desempeño.

Como fuente terciaria, se revisan las bases de datos de la Universidad del Valle: Business Economics and Teory, Science Direct, Emerald, artículos de revistas digitales como Dialnet, consultas en las bases de datos de “google académico” empleando conceptos básicos para la búsqueda como “desempeño”, “competencias”, “diccionario de competencias”, “motivación”, “agencias de aduana”, “gestión por competencias” y “evaluación”.

1.4.3. Marco lógico

Se encuentra a continuación el marco lógico de la investigación:

Tabla 1. Marco lógico

Objetivo	Actividades	Recursos	Indicadores	Supuestos (Dificultades-Riesgos)
Objetivo general: Diseñar el proceso de evaluación por competencias del personal, que alinee los objetivos estratégicos con los elementos motivacionales de los colaboradores de la Agencia de Aduanas Coral Visión Ltda. Nivel 1.	-	-	-	-
Determinar las competencias fundamentales que debe tener el personal de Coral Visión de acuerdo a los objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Describir y analizar los objetivos estratégicos de Coral Visión. - Revisar la misión, visión, políticas y demás documentos de la empresa. - Revisar bibliografía sobre competencias. - Definir cómo se deben diferenciar las personas (antigüedad, área, nivel jerárquico) para la definición de competencias. - Realizar entrevista a la alta dirección. - Registrar la información, clasificarla, depurar e identificar patrones. - Identificar las competencias que respondan a los postulados de la alta dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diccionarios de competencias - Documentos de la empresa: misión, visión, objetivos, matriz DOFA, planeación estratégica, indicadores, análisis del contexto, etc. - Bitácora de entrevistas 	$Q \text{ actividades desarrolladas} / Q \text{ actividades planeadas} \times 100.$ Meta: 100%	<ul style="list-style-type: none"> - Retiro de la compañía - Imposibilidad de acceder a la información proveniente de la alta dirección.
Realizar un diagnóstico del perfil profesional de los empleados teniendo en cuenta aspectos como formación actual que permitan identificar competencias necesarias para su cargo, trayectoria laboral en el área y elementos motivacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la técnica (s) para obtención de datos. - Estructurar las preguntas. - Calcular la muestra de personal por cada ciudad. - Aplicar la técnica. - Consolidar la información y analizar. - Identificar los patrones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de muestreo y de obtención de datos - Fuentes primarias (personal de Coral Visión) - Entrevistadores - Herramientas ofimáticas 	$\% \text{ Muestra} / \text{Población total de CV} \times 100$ Meta: Según técnica de muestreo $Q \text{ técnicas aplicadas} / Q \text{ técnicas definidas} \times 100$ Meta: 100%	<ul style="list-style-type: none"> - Retiro de la compañía - Imposibilidad de aplicar la técnica. - Muestra mal calculada. - Información obtenida errada

Estructurar un nuevo diccionario de competencias aplicable a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Correlacionar los patrones identificados en el anterior objetivo con las competencias seleccionadas por la alta dirección. - Clasificar las competencias de acuerdo a la diferenciación definida (antigüedad, área, nivel jerárquico). - Definir las competencias de cada cargo con su respectivo nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diccionarios de competencias - Herramientas ofimáticas - Relación de cargos de la empresa 	$\frac{Q \text{ actividades desarrolladas}}{Q \text{ actividades planeadas}} \times 100.$ Meta: 100%	<ul style="list-style-type: none"> - Retiro de la compañía - Dificultad en la correlación. No encontrar la manera de hacerlo.
Rediseñar la evaluación de desempeño empleada en la compañía, que incluya las nuevas competencias y que se apoye en la utilización de técnicas cuantitativas para medir objetivamente su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar el método más adecuado para realizar la evaluación de desempeño. - Definir los insumos que permitirán darle el sentido cuantitativo a la evaluación. - Estructurar la nueva evaluación de desempeño considerando los insumos a tener en cuenta y las competencias y funciones que se deben evaluar. - Programar capacitaciones para el entrenamiento en el manejo de la nueva evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de evaluación de desempeño - Insumos aportados por Líderes de proceso, Jefes de área y demás evaluadores - Herramientas ofimáticas 	$\frac{Q \text{ actividades desarrolladas}}{Q \text{ actividades planeadas}} \times 100.$ Meta: 100%	<ul style="list-style-type: none"> - Retiro de la compañía - Inconvenientes en la estructuración de la evaluación

Fuente: Elaboración propia

1.4.4. Población y muestra

Población:

La población objeto de esta investigación está conformada por el total de ciento diez (110) trabajadores a nivel nacional que prestan sus servicios para la Agencia de Aduanas Coral Visión Ltda. Nivel 1.

Muestra:

La muestra utilizada para el desarrollo de esta investigación se obtiene a través de la fórmula de tamaño muestral, dando como resultado un número de 44 personas con un porcentaje de confiabilidad del 95%. Esta muestra se distribuye de manera proporcional a la cantidad de personas que laboran por sucursal, así:

Tabla 2. Muestra

Oficina	Personal	Muestra
Cali	69	27
Buenaventura	22	9
Ipiales	5	2
Cartagena	9	4
Bogotá	5	2
Total	110	44

Fuente: Elaboración propia

1.4.5. Técnicas de recolección de la información

Para desarrollar la investigación se definen dos técnicas:

Aplicación de cuestionarios a los trabajadores para obtener información sobre su formación actual, competencias necesarias para su cargo, trayectoria laboral actual y sus elementos de motivación, entre otros datos.

Aplicación de entrevistas a los directivos para identificar los objetivos estratégicos y las competencias que respondan a los postulados de la planificación estratégica.

En el anexo A se encuentra el cuestionario aplicado a los empleados, y en el anexo B se encuentra la entrevista realizada a los directivos.

1.4.6. Operacionalización de variables

Se encuentra a continuación la operacionalización de las variables de la investigación:

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Indicadores	Dimensiones	Ítems
Competencia	Características de la personalidad de los individuos o comportamientos que conllevan a un desempeño exitoso en los puestos de trabajo y que marcan la diferencia en los resultados del trabajo realizado (Alles, 2006).	% Incremento de las competencias	Destrezas	Describe alguna situación específica en la cual usted haya logrado un resultado exitoso.
		NA	Actitud	Describe la actitud que debe tener una persona que ocupe un cargo en su área de trabajo. ¿Es amigable con las personas con quienes debe trabajar?
		NA	Personalidad	¿Conoce las políticas de la empresa? ¿Las respeta? ¿Está de acuerdo con ellas?
		NA	Idiosincracia	¿Está a gusto con el estilo de trabajo que predomina en la compañía?
Motivación	Dinámica que ayuda a mantener el comportamiento del trabajador hacia los objetivos impuestos de la organización (Toro, 2009).	% Rotación de personal	Metas	El trabajo que desempeña ¿le permite afianzar sus conocimientos? Al trabajar en Coral Visión ¿está logrando sus objetivos personales? ¿Qué lo motiva en su casa y en su trabajo? ¿Ha realizado algún curso de formación por su cuenta en los dos últimos años? ¿En qué área?
		% Llamados de atención	Comportamiento	¿Su comportamiento es adecuado según las políticas de la empresa?

		Cantidad de sugerencias y planes de acción	Autonomía	¿Tiene iniciativa para hacer las cosas por su propia cuenta?
		NA	Apoyo de la dirección	¿En la empresa existen esquemas de motivación para el empleado?
		Rango salarial	Nivel salarial	El salario que usted percibe ¿está acorde a su nivel de exigencia? ¿A su desempeño? ¿A su perfil profesional?
		Plan de incentivos anual	Salario emocional	¿Qué clase de incentivos aprecia más el empleado? Reconocimiento público, cuadro de honor, hora feliz, bono.
Desempeño	Rendimiento global del empleado, evidenciado a través de su contribución total a la organización (Werther y Davis, 2014)	% Incremento en la satisfacción de los clientes	Contribución a los objetivos	¿La empresa mide la satisfacción de sus clientes como consecuencia de la atención brindada por los empleados? ¿Cuál es su grado de disposición para aceptar nuevas responsabilidades? ¿En qué grado considera que se encuentra su calidad de trabajo?
		Cantidad de quejas		
		% Documentos con error	Rendimiento	¿En esta empresa todos tratan de hacer bien su trabajo? ¿Tiene el conocimiento suficiente para desarrollar las actividades que le corresponden? ¿Llega a tiempo a su puesto de trabajo?
		% Mejora en el rendimiento	Evaluación	¿Considera importante recibir retroalimentación sobre su desempeño? El método por el que recibe retroalimentación actualmente ¿le parece adecuado?

Fuente: Elaboración propia

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. ESTADO DEL ARTE

El estado del arte revisado para desarrollar esta investigación, tiene en cuenta los elementos más importantes que se pretenden investigar como lo son: la relación entre los objetivos estratégicos y los objetivos individuales de las personas, la importancia de la retroalimentación del desempeño, y la motivación como criterio determinante para crear sentido de pertenencia en las personas y mantener el compromiso. Se revisaron los siguientes estudios previamente desarrollados:

En el año 2015, los autores Harrison Bachion Ceribeli y Carolina Áurea Matos de Almeida, desarrollaron su estudio en una compañía brasileña de la industria del acero, para describir los resultados del proceso de implementación de un modelo de gestión por competencias, desde la perspectiva del área de recursos humanos.

Como parte de sus resultados se identificaron algunas ventajas derivadas de la implementación del modelo entre las que citan: una mayor claridad de los criterios empleados en las compensaciones, el empoderamiento por parte de los gerentes y los empleados en la determinación y ejecución de sus responsabilidades, y una mayor integración de la empresa con sus empleados; sin embargo, como respuesta a estos hechos, sobrevino la desventaja de una mayor presión como consecuencia del proceso de evaluación de desempeño.

Como hallazgo importante de esta investigación se infiere la relación, identificada por los autores, entre las competencias y la misión, la visión y los valores organizacionales, y la manera en que los instrumentos de promoción del capital humano se estructuran con base en estos argumentos, dando así una mayor fundamentación práctica a la importancia de profundizar en el sistema de gestión por competencias.

Finalmente, los autores recomiendan que en futuras investigaciones en la materia se tenga en cuenta la perspectiva del empleado y no únicamente la del área de recursos humanos (Bachion y Matos, 2015).

En un estudio de caso en Chile en el año 2013, el autor Sergio Bravo Silva realizó una investigación para evaluar el impacto de la formación por competencias en la productividad de las empresas, obteniendo como resultado que “la falta de competencias del personal reduce el logro de las metas, e inversamente la

posesión de competencia en el personal, las facilita” (Bravo, 2013), y como consecuencia del estudio propone un método para calcular el impacto que tendría la capacitación en la productividad, el cual podría tomarse como referencia para las mediciones cuantitativas que esta investigación quiere abordar para eliminar la subjetividad en los procesos que involucren mediciones con los trabajadores.

En el año 2016 los autores Yuri Manuel Barroso y María Julia Becerra realizaron su investigación en una institución del sector cultural de Cuba para determinar las competencias laborales y diseñar un sistema tecnológico que gestione el modelo y que pueda ser instaurado en otras organizaciones.

Como resultados de esta investigación, los autores resumen que la gestión de competencias resulta efectiva porque se puede evidenciar en el incremento de clientes satisfechos y en una mejora en los niveles de productividad. De igual manera el sistema diseñado que se denomina “GESTCOMP”, permite garantizar precisión en la información registrada y ahorro en los tiempos dedicados a los procesos de gestión del conocimiento, al disminuir las reuniones y demás encuentros físicos que son necesarios cuando se opera manualmente.

Para finalizar, en el estudio se recomienda extender los resultados a otras instituciones, teniendo en cuenta sus notables resultados (Barroso y Becerra, 2016).

En el año 2014, se realiza un estudio en el sector empresarial cubano para determinar cómo la gestión por competencias puede incidir en el aumento de la productividad, a través del cual se determinan las competencias más importantes a considerar para el desempeño exitoso de las empresas, a saber: capacidad de aprender y actualizarse, capacidad de abstracción, análisis y síntesis, capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, compromiso ético y compromiso con la calidad, capacidad para tomar decisiones y trabajar en equipo, y capacidad de comunicarse de manera oral y escrita.

La investigación da como resultado entre otras conclusiones, las siguientes, las cuales reafirman el objetivo de la presente investigación: los cargos se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño y el aporte de valor agregado a través de las competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios (García, García-Hiernaux, Pérez, González y Martínez, 2014).

En el año 2012, el investigador Armando Cuesta Santos adelantó un estudio en el que planteó la hipótesis de los indicadores de capital humano, la gestión individual del desempeño y los sistemas de incentivos, como un apoyo para alcanzar los objetivos corporativos globales.

En ese mismo estudio se incluyó la definición de competencias laborales incluida en la norma cubana NC 3000 de 2007, como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Se requiere que las competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

En esta investigación se deja clara la necesidad de contar con expertos que trabajen a través de un método participativo, para determinar las competencias de los cargos en las empresas, en un proceso que consta de cuatro rondas; al final de este método y con la fijación de la misión, visión y objetivos de la empresa se diseña el control de gestión estratégica, considerando indicadores asociados a la productividad (Cuesta, 2012).

Por otra parte, en el año 2015 se adelanta en Cuba una investigación para rediseñar el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores apoyado en la utilización de técnicas cuantitativas, que tiene como conclusiones los siguientes planteamientos: se debe evaluar al trabajador por aquello que realmente contribuye al logro de la estrategia de la empresa, y el empleo de técnicas cuantitativas en este proceso, le aportan objetividad a la evaluación de desempeño (Valdés, Garza, Pérez, Gé, y Chávez, 2015).

Esta investigación aporta nuevos precedentes que reafirman la necesidad de profundizar en el modelo de gestión por competencias en la compañía para lograr resultados objetivos y que respondan a la estrategia.

En el año 2013, la Licenciada Angélica Michel Muñoz Lar, realiza una investigación en el sector aduanal de México, para para obtener el grado de Maestra en Ciencias en Administración en Negocios, cuyo objetivo es diseñar estrategias que ayuden a las agencias aduanales a mejorar el desempeño laboral de sus empleados a través de incentivos y capacitación para el trabajo.

Con el empleo de técnicas cualitativas, durante la investigación se determinan algunos factores que motivan a los empleados para lograr un desempeño mejor como la retroalimentación sobre su trabajo y la asignación de remuneraciones equitativas, y alinea esta información a la estrategia de formación de la agencia aduanal objeto de estudio, para ayudar a mejorar el desempeño laboral de los empleados y replicar el modelo en las demás empresas del sector en la Delegación Gustavo A. Madero (Muñoz, 2013).

En el año 2013, en la Universidad de Cartagena, las estudiantes Angélica María Buelvas Baldiris y Claribel Paternina Martínez, adelantan un estudio sobre el desarrollo del capital humano en la Agencia de Aduanas Asercol S.A. Nivel 1, enfocado principalmente en desarrollar estrategias para alcanzar la máxima satisfacción del personal, a través de diferentes métodos entre los que se pueden mencionar: la formación de una sinergia entre los niveles jerárquicos, la búsqueda de generación de un mayor sentido de pertenencia, la implementación de medidas de motivación como premiaciones y convenios con entidades de interés, y finalmente, la profundización de la gestión por competencias adelantada en la organización (Buelvas y Paternina, 2013).

En el año 2014 en Bogotá, el estudiante Jorge Andrés González adelanta una investigación titulada “El recurso humano como eje fundamental en empresas aduaneras certificadas bajo la norma BASC”, en la que se obtiene como conclusión que se considera fundamental alinear la gestión del talento humano con la estrategia del negocio.

En este estudio, uno de los aportes más importantes que se toman como referencia para la presente investigación, es el que indica la importancia de que en el modelo de gestión del talento humano se alineen los resultados de los empleados con los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta que los principales elementos que permiten este alineamiento son: la evaluación del desempeño, los incentivos, la formación y el desarrollo individual de las competencias en las personas (González, 2014).

Por otra parte, en el año 2012 tres investigadoras de la Universidad Icesi, realizan un estudio con el objeto de resaltar la gestión humana como parte fundamental en la implementación de la estrategia organizacional, a través de un modelo de gestión humana por competencias.

En este estudio, se identifican las competencias de diferentes cargos, dependiendo de su impacto en el logro de los objetivos estratégicos, a través de una entrevista que incluye preguntas a los empleados de cargos críticos sobre el conocimiento de la estrategia de la empresa, la contribución del cargo a los objetivos y la mención de alguna situación específica en la que el empleado hubiera logrado un resultado exitoso.

El estudio determina que para diseñar un modelo de gestión por competencias, se debe iniciar por comprender la estrategia de la empresa, para considerar el modelo como un vehículo que permita acercar las prácticas del área de gestión humana con aquello que es relevante para lograr los objetivos estratégicos (Medina, Delgado y Lavado, 2012).

Finalmente en el año 2015, se realiza una investigación para recalcar la importancia de la confianza que debe caracterizar al personal contratado en las compañías relacionadas con el comercio exterior, como los muelles portuarios.

En uno de los resultados de este estudio se determina que una óptima selección y un adecuado desempeño del personal son esenciales para la competitividad de las empresas, al considerar la fuerza laboral como el pilar fundamental en la gestión de las empresas de servicios. Lo anterior, reconociendo con claridad las diversas capacidades y/o habilidades de cada persona que ocupa un cargo dentro de una organización (Rivera, 2015).

2.2. MARCO TEÓRICO

Para dar respuesta a las variables consideradas en los objetivos de la presente investigación, se determina como de gran importancia la investigación teórica de conceptos como competencias, diccionario de competencias, gestión por competencias, motivación y evaluación de desempeño, variables que se describen desde la perspectiva de diferentes autores.

2.2.1. Competencias

El diccionario de la Real Academia Española define el término “Competencia” como la “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (Real Academia Española, 2014, 23º ed.).

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) define la competencia como la capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral que ha sido identificada previamente. Éstas se integran por diferentes elementos como lo son: el saber, el saber hacer, el saber ser y el saber estar. Según Werther, Davis y Guzmán (2014), entre las técnicas para su identificación se tienen la entrevista, los ejercicios grupales y entre otras, las presentaciones.

Para la autora Martha Alles, las competencias hacen referencia a características de la personalidad de los individuos o comportamientos que conllevan a un desempeño exitoso en los puestos de trabajo y que marcan la diferencia en los resultados del trabajo realizado (Alles, 2006).

Para Oltra, las competencias son “aquellas características personales relativamente estables en el tiempo y directamente relacionadas con la consecución de resultados superiores en una función o actividad” (Curos Vilá et al., 2005).

Boyatzis, citado por la autora Esperanza Díaz, define la competencia en 1982 como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. La autora considera la competencia como “el saber hacer en un

contexto con sentido y como en cada empresa se está en función de la estructura, la estrategia y cultura que posea” (Díaz y Rodríguez, 2014).

De igual manera, para Díaz (2014), una competencia presenta tres aspectos importantes: el saber hacer, que se relaciona con el tema cognitivo y la inteligencia; el querer hacer, que va en función de los motivos y la voluntad; y el saber estar, que mide lo práctico, la toma de decisiones y las acciones que se ponen en marcha.

Spencer y Spencer citados por la autora Martha Alles, definen la competencia como “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en un trabajo o situación”; “son formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo” (Alles, 2007b).

Como puede evidenciarse, existen diversas clasificaciones de las competencias, pero la más utilizada es la que se relaciona con tres aspectos básicos del desempeño: el saber, el hacer y el ser (Gallego, 2012):

- Las relacionadas con el saber, se refieren a los conocimientos técnicos y de gestión sobre los temas de interés.
- Las relacionadas con el saber hacer, corresponden a las destrezas y habilidades innatas o que resultan de los procesos de educación o de experiencia.
- Las relacionadas con el ser, son aptitudes personales, valores, comportamientos o rasgos de la personalidad.

Las competencias relacionadas con los conocimientos (el saber) se desarrollan con un contenido de tipo conceptual dirigido a la adquisición de conocimientos, memorización de datos y hechos o relación de elementos, para lo que se recomiendan actividades de organización de la información a través de mapas conceptuales, organigramas y diferentes esquemas que evidencien relaciones entre los conceptos; también se sugiere el uso de glosarios y cuestionarios para reforzar la interiorización del conocimiento (Morales, García, Campos y Astroza, 2013).

Seguidamente se visualizan las competencias relacionadas con el aprendizaje de procesos (el saber hacer), para las que se requiere adquirir habilidades y destrezas, identificar los elementos que intervienen en los procesos y aprender cómo trabajar con base en ellos. Para este tipo de competencias se encuentran actividades de desarrollo como los talleres, la visualización de vídeos o programas tutoriales, las simulaciones, los casos de estudio, etc. (Morales, 2013).

Finalmente, considerando que las actitudes y valores (el ser) están en todos los procesos de aprendizaje, para Morales (2013), una vez que se adquiere el conocimiento de los conceptos y se valoran las habilidades y destrezas en la solución a un problema, se puede comprobar si los conocimientos adquiridos a nivel conceptual, procedimental y actitudinal (que se adquieren de manera transversal), han sido suficientes para alcanzar o mejorar la competencia deseada.

Para Spencer y Spencer, las competencias se clasifican en cinco tipos principales, a saber:

- a) Motivación: Intereses deseados que condicionan el comportamiento de las personas.
- b) Características: Cualidades físicas y tipo de respuestas a determinado hecho.
- c) Concepto propio: Imagen de sí mismo.
- d) Conocimiento: Información apropiada sobre los temas de interés.
- e) Habilidad: Destreza para la realización de actividades determinadas.

Los tres primeros tipos de competencias están relacionados con la personalidad del individuo, de ahí que los autores las consideren como difíciles de identificar y por ende de desarrollar, mientras que los dos últimos tipos de competencias se consideran superficiales, se detectan fácilmente y evolucionan a través de la capacitación.

Levy-Leboyer, autora francesa citada por Alles (2007), argumenta que las competencias tanto individuales como organizacionales sostienen una estrecha relación, pues las segundas se construyen a partir de las primeras, siendo necesario para las empresas saber administrar el cúmulo de competencias individuales que tiene en su inventario.

Otra autora francesa citada por Alles (2007), Nadine Jolis, presenta otra clasificación de las competencias, así:

- Competencias teóricas, que están relacionadas con la conexión de conocimientos adquiridos durante la formación teórica.
- Competencias prácticas, con las que se traduce la información teórica y se lleva a la práctica.
- Competencias sociales, relacionadas con el trabajo en equipo y la capacidad de relacionarse.
- Competencias del conocimiento, con las que se coordinan acciones, se buscan nuevas soluciones y se aportan ideas.

2.2.2. Diccionario de competencias

Para los autores Johnny Tarcica y Marco Masis las competencias son las habilidades blandas que se requieren en los diferentes puestos y se condensan en lo que se conoce como “diccionario de competencias”, entendiendo éste como una guía referencial que agrupa un conjunto de definiciones sobre una lista de competencias (Tarcica y Masis, 2013).

Para el autor Germán Serrano, los diccionarios de competencias son útiles porque orientan al directivo acerca de la existencia de unos hábitos críticos necesarios para su buen desempeño (Serrano, 2017).

Para Alles (2007), un diccionario de competencias se construye a partir de la definición de las competencias cardinales y específicas; las cardinales se refieren a las competencias aplicables a todos los integrantes de la organización independientemente de su nivel; las específicas aplican al sector o puesto de trabajo puntual que se quiera revisar. Las competencias cardinales y las específicas pueden ser complementarias o ser diferentes, pero no pueden ser contradictorias entre sí.

Un diccionario de competencias permite trabajar con un modelo de competencias abiertas en grados o niveles. Estos grados o niveles no se definen con una sola palabra, cada grado o nivel se expresa a través de una frase que explica el verdadero significado de éste. Y adicional a los grados, cada competencia tiene definidos unos comportamientos que

ofrecen una visión más clara para la identificación práctica del nivel en que se encuentra la competencia.

En relación a las competencias, los comportamientos hacen referencia a ejemplos de conductas que una persona puede presentar en determinada circunstancia, de tal forma que se pueda identificar en qué grado de desarrollo se encuentra su competencia, al comparar su respuesta real ante un evento con lo que se describe en cada conjunto de comportamientos.

De acuerdo a la recopilación de los postulados de varios autores realizado por Alles (2007), la división en grados de desarrollo de la competencia se maneja de la siguiente forma:

A = Alto, por encima del promedio

B = Bueno, por encima del estándar

C = Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido)

D = Insatisfactorio

El autor Agustín Bravo (2013), propone también cuatro niveles de desarrollo de competencias, a saber:

- Incompetencia inconsciente: Se ignoran las cosas y también hace falta la habilidad para hacerlas.
- Incompetencia consciente: Se conoce que las cosas existen y que falta la habilidad para hacerlas.
- Competencia consciente: Se practica aquello para lo cual no se tiene competencia y al hacerlo se adquiere habilidad.
- Competencia inconsciente: Con la suficiente práctica, la habilidad se vuelve inconsciente y se hace bien sin tener conciencia de ello.

Por otra parte, teniendo en cuenta que las competencias evolucionan de la misma manera que lo hacen las carreras de las personas, es importante tener en cuenta que a medida que se sube en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar su peso específico en cada posición. Por lo anterior las competencias deben dividirse según los niveles jerárquicos que predominan en la compañía: Niveles ejecutivos, niveles intermedios y niveles iniciales.

Para la definición de un diccionario de competencias ajustado de la realidad de una compañía, la autora Martha Alles sugiere utilizar el diccionario de competencias elaborado por su firma y complementarlo con la participación y el aporte de la cultura propia de la empresa proporcionada por el área de recursos humanos, de esta manera se pueden revisar o definir los valores corporativos y confeccionar un primer borrador de competencias generales.

Una vez revisadas estas competencias generales con la alta dirección de la compañía, quedan definidas las competencias cardinales para continuar posteriormente con la definición de las competencias específicas que aplican a cada cargo o familia de cargos similares.

En la definición de las competencias específicas es importante validar el borrador del diccionario de competencias inicialmente identificado, con las personas que presenten conductas exitosas en el contexto de la organización, y una vez logrado el consenso entre las competencias identificadas y las que se tienen con el personal exitoso, se debe presentar este borrador de competencias a la alta dirección para su aprobación y emisión definitiva del diccionario.

Un diccionario de competencias debe contener la definición de la competencia, el tipo de competencia, su grado de desarrollo y los comportamientos asociados a cada grado de desarrollo de tal forma que su interpretación sea sencilla para el evaluador y no induzca a error en su interpretación.

Para todas las competencias, el nivel o grado de desarrollo se determina según el puesto de trabajo, es decir, considerando la escala jerárquica a la que corresponda el cargo; de ahí que sea importante identificar y clasificar las competencias que aplican a los niveles ejecutivos, a los intermedios y a los iniciales.

Cuando se definen las competencias se deben tener en cuenta la misión, la visión y los valores de la compañía pues estos permiten determinar cuál es la cultura que predomina en la organización y a partir de allí determinar las competencias que el personal debe ostentar. De esta manera, el diccionario de competencias puede representar la realidad de la empresa en su contexto correcto.

La diferencia entre valores y competencias radica en que el valor hace referencia a una frase breve o un concepto que la compañía requiere que los empleados constituyan como parte de su personalidad, mientras que una competencia tiene una definición más extensa y se refiere a una conducta que el empleado debe presentar dentro de la organización.

De acuerdo a lo anterior, para Alles (2007) un diccionario refuerza la idea de la competencia y muestra sus distintos conceptos que reflejan el propio sentir de la organización y corresponden al detalle de su misión y su visión. Un diccionario de competencias se puede resumir como un catálogo de competencias identificadas y descritas con base en el análisis de la misión, la visión, los valores y el plan estratégico de la organización que se requieren para los diferentes cargos.

Cuando el diccionario de competencias incluye un diccionario de comportamientos asociados a cada grado o nivel de desarrollo de la competencia, éste permite ser aplicado en diferentes situaciones, a saber:

- Para entrenar al personal de recursos humanos y a los evaluadores de competencias, así como para preparar instructivos y perfiles de cargo.
- Para aplicar en los procesos de selección de personal, permitiendo identificar el grado de competencia según el comportamiento o conducta del entrevistado.
- Para desarrollar y ejecutar los procesos de evaluación de desempeño por competencias.

2.2.3. Modelo de gestión por competencias

En el año 2015, el autor Navimipour y demás colaboradores definen un modelo de gestión por competencias como “el conjunto de procesos que determinan la creación, distribución y utilización de habilidades y conocimientos de los recursos humanos, los cuales son el activo más importante de cualquier organización y el factor clave para su éxito” (Marulanda, López y López, 2016).

Para Alles (2006), existe un gran problema en el tema del desarrollo de las competencias y es que éste implica una modificación en los

comportamientos de las personas, lo cual se constituye como un proceso largo y difícil, que está relacionado con la actitud del involucrado y su deseo por desarrollarlas.

En este sentido, para el desarrollo de las competencias en una organización, el autor Dave Ulrich citado por Alles (2006) planteó tres direcciones, a saber:

- De arriba abajo, en la que la dirección define las competencias y dirige el cambio.
- De lado a lado, que promueve la transformación desde los procesos.
- De abajo a arriba, en la que los comportamientos de las personas se modifican gracias a la guía de la organización.

Para ejecutar un sistema de gestión por competencias, es necesario conocer hacia dónde va la empresa, qué hace y cómo lo hace, para lo cual Alles (2007), define los siguientes pasos:

- a) Definir misión y visión.
- b) Definir las competencias por la máxima dirección de la compañía.
- c) Probar las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- d) Validar las competencias.
- e) Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias.

En este orden de ideas, Alles (2006) propone desarrollar las competencias requeridas por la organización a través de procesos naturales de modificaciones de comportamientos que agrupa de la siguiente forma:

- Métodos dentro del trabajo, acciones realizadas como parte de las actividades cotidianas en la empresa.
- Métodos fuera del trabajo, acciones realizadas dentro y fuera del ámbito laboral, como las capacitaciones, para poner al participante en acción.
- Autodesarrollo, actividades realizadas por fuera del entorno laboral que son ajenas a este ámbito y que son lideradas por el área de recursos humanos (no se dejan al libre albedrío de las personas).

A continuación se amplían estos métodos:

Métodos dentro del trabajo:

- a) Coaching: Entrenamiento diario combinado con un *feedback* para el empleado por parte de su supervisor o *coach*. En esta modalidad se fijan rutinas y metodologías de trabajo.
- b) Rotación de puestos: Asignación temporal de una persona a otros puestos de trabajo para mejorar sus capacidades, que puede ser de manera planificada o no.
- c) Asignación a *task forces*: Se trata de grupos especiales a los que se les asignan responsabilidades extras a las habituales.
- d) Asignación a nuevos proyectos: Son comités que tienen como objetivo la solución de problemas.
- e) Asignación como asistente de cargos directivos: Se asigna una persona como asistente de un alto directivo para que observe su comportamiento y aprenda de él.
- f) Paneles de gerentes para entrenamiento: Grupos de trabajo para desarrollar las competencias.

Entre estos métodos de trabajo, suelen ser destacados los planes de carrera en todas sus derivaciones (sucesión, cuadros de reemplazo), a través de los cuales se busca desarrollar las competencias.

Métodos fuera del trabajo:

- a) Cursos formales de capacitación: Se trata de capacitaciones elegidas y patrocinadas por la empresa.
- b) Lecturas guiadas: Son lecturas sugeridas por la empresa para incrementar los conocimientos y desarrollar las competencias.
- c) Capacitación online: Permiten la adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias con el uso de medios tecnológicos y sin requerir el desplazamiento físico.
- d) Seminarios externos: Capacitaciones por fuera de las instalaciones.
- e) Estudios de caso: Se asignan casos que deben ser resueltos por fuera del entorno laboral.
- f) Juegos gerenciales: Se simulan situaciones reales y se deja que el participante decida la mejor solución.
- g) Programas relacionados con universidades.

- h) *Role playing*: Entrenamiento a través de la simulación.
- i) Licencias sabáticas: Son períodos pagados en los que los trabajadores se pueden dedicar al desarrollo de otro tipo de actividades diferentes a las cotidianas.
- j) Actividades *outdoors* (fuera del ámbito laboral): Estas actividades son desarrolladas al aire libre por altos ejecutivos, para destacar las competencias seleccionadas.
- k) Codesarrollo: Cursos de capacitación o formación de competencias que permiten a su vez reflexionar en ellas y ponerlas en práctica.

Para las empresas que realicen un entrenamiento basado en competencias, es de vital importancia que tengan en cuenta las etapas a seguir en el proceso: identificar las competencias y el grado requerido por la empresa, realizar un inventario de competencias, comparar las dos informaciones para determinar la brecha de competencias, iniciar los planes de acción para el cierre de las brechas y finalmente realizar seguimiento al desarrollo de las competencias, a través de mediciones comparativas entre lapsos.

Autodesarrollo:

- a) Deportes: A través de los cuales se desarrollan competencias como trabajo en equipo y liderazgo.
- b) Actividades extracurriculares: Actividades realizadas por placer.
- c) Lecturas: Para apropiarse de los conocimientos teóricos propios de la competencia a desarrollar y para diseñar un plan de acción que conlleve a la puesta en práctica de la teoría revisada.
- d) Películas o filmes comerciales: Estimulación para la apropiación lúdica de conocimientos.
- e) Referentes: Se toma como referente una persona que tenga la competencia deseada en un alto nivel de desarrollo, para tomar como guía su comportamiento.

Es importante considerar el diseño de guías de desarrollo para determinar los pasos a seguir en el camino de la apropiación o desarrollo de competencias. Entre los pasos a seguir se pueden considerar los siguientes: informarse de la competencia faltante a través de lecturas sugeridas o cursos sobre el tema, visualización de películas para observar los comportamientos de los actores, seleccionar un deporte o actividad

extracurricular para poner en juego la competencia y finalmente escoger un referente o modelo a seguir (Alles, 2006).

2.2.4. Motivación

El diccionario de la Real Academia Española define el término “Motivación” como el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona (Real Academia Española, 2014, 23º ed.).

Para Toro (2009), la motivación se define como una dinámica que ayuda a mantener el comportamiento del trabajador hacia los objetivos impuestos de la organización.

Para Robbins y Judge (2009), la motivación consta de tres elementos clave que se integran en el esfuerzo de una persona para alcanzar un objetivo: la intensidad, que corresponde a la energía, la dirección (el objetivo estratégico) y la persistencia en el tiempo.

En este orden de ideas, las teorías y conceptos relacionados con el tema de la motivación pueden consolidarse en dos grupos y su aplicación o coherencia supone características culturales propias de la región en la que se apliquen (Robbins, Stephen y Judge, 2009). A continuación, se resumen estas teorías según el compendio estructurado por estos autores:

Teorías tempranas:

- La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954) que las resume en cinco categorías: fisiológicas, de seguridad, sociales (pertenencia, afiliación), estima y autorrealización, conociéndose las tres primeras como necesidades de orden inferior, y las dos últimas como necesidades de orden superior.
- X y Y, que corresponde a la teoría propuesta por McGregor (1960), que define al ser humano “X” como negativo en esencia y al ser humano “Y” como positivo, siendo el primero un ser humano que rechaza el trabajo por naturaleza, realizándolo por obligación y el segundo, un ser humano que interioriza el trabajo, lo acepta y lo hace parte necesaria de su vida.
- Los dos factores, es una teoría propuesta por Herzberg (1959) en la que se introduce el concepto de factores de higiene, entendiendo

éstos como las condiciones físicas del trabajo o las variables que los seres humanos encuentran deseables y le producen satisfacción.

- La teoría de las necesidades, que fue desarrollada por McClelland (1961) quien definió tres tipos de necesidad: de logro, de poder y de afiliación, siendo la necesidad de logro un deseo de triunfo, la de poder (de control) y la de afiliación que está enfocada al desarrollo de las relaciones interpersonales.

Teorías contemporáneas (reflejan el comportamiento actual):

- Evaluación cognitiva, que habla de las recompensas extrínsecas (salario, ascensos) y su incidencia en la disminución del nivel de motivación por comportamientos ya compensados con recompensas intrínsecas (placer).
- Establecimiento de metas, iniciada por Edwin Locke en 1960 cuando propuso que las intenciones de trabajar para alcanzar una meta claramente definida constituyen una importante fuente de motivación.
- Eficacia personal, teoría desarrollada por Bandura (1997) relacionada con el nivel de confianza que las personas tienen de sí mismas o que sienten que terceras personas tienen de ellas, cuando se les fijan metas retadoras. Este nivel de confianza puede ser incrementado a través de estímulos externos como la obtención de experiencia, la fijación en un modelo a seguir, la persuasión verbal y la inyección de energía.
- Reforzamiento, teoría que plantea que el comportamiento está en función de las consecuencias que conlleva.
- Equidad, en la que las personas comparan su desempeño con el de otros individuos equiparables y responden para eliminar las desigualdades que perciban, comparando los insumos que inyectan y los resultados que proporcionan.
- Expectativas, desarrollada por Vroom (1964) quien manifiesta que el esfuerzo dedicado por una persona en el desarrollo de una tarea, depende del ímpetu por recibir la recompensa, bien sea un reconocimiento, un incremento salarial, un bono por desempeño, etc.

En esta teoría se revisan tres relaciones que las personas consideran importantes y que vale la pena destacar teniendo en cuenta su correspondencia con la evaluación de desempeño. Estas relaciones

pueden resumirse en tres interrogantes que pueden plantearse las personas:

- a) El máximo esfuerzo ¿se evidencia en un mejor resultado de la evaluación de desempeño?
- b) Si el resultado es bueno ¿repercute en la asignación de recompensas?
- c) Si se reciben estas recompensas ¿responden a los objetivos individuales fijados por la persona?

Ahora bien, siguiendo con la línea de los conceptos relacionados con el tema de la motivación, a continuación se describe el modelo de las características del trabajo (MCT), que fue desarrollado en 1976 por J. Richard Hackman y Greg Oldham, quienes describieron los puestos de trabajo como una combinación de cinco características: variedad de aptitudes, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación, a través de las cuales se pueden hacer más motivantes los puestos de trabajo, a saber:

- Rotación de puestos o capacitación cruzada, para evitar que los empleados padezcan de rutina en su trabajo. El empleado pasa de una actividad a otra que tenga los mismos requerimientos de aptitud y que esté en el mismo nivel jerárquico para mantener el interés en el empleo. El inconveniente en esta técnica es que se debe invertir mucho tiempo y esfuerzo para supervisar a los empleados.
 - Diversificación del puesto, que consiste en la expansión del puesto de trabajo a nivel horizontal, es decir, a través del incremento y diversificación de tareas asignadas a cada cargo.
 - Enriquecimiento del puesto que es similar al anterior, pero la diversificación y expansión de tareas se hace a nivel vertical de tal manera que el empleado adquiere autonomía, independencia y mayor responsabilidad por el cumplimiento de una actividad completa que está bajo su control.
 - Modificación de los acuerdos laborales (Horario flexible, puestos compartidos y teletrabajo). En esta modalidad se modifican las condiciones laborales para hacerlas más atractivas al empleado:
- ✓ Con los horarios flexibles se fijan unos límites en la jornada laboral para ingresar y salir, cumpliendo un determinado número

de horas al día. El empleado puede acomodar la jornada laboral de acuerdo a sus necesidades y se elimina la impuntualidad, pero esta modalidad no aplica a todos los tipos de cargos o todos los tipos de empresas.

- ✓ En la modalidad de los puestos compartidos dos o más personas se alternan para cumplir con un cargo, bien sea dividiendo las jornadas diarias o alternando días en la semana. En esta modalidad hay flexibilidad para cumplir un cargo, pero es complicado encontrar personas que sean compatibles para poder implementarla.
- ✓ El teletrabajo, es la modalidad que permite al trabajador desempeñar sus funciones desde unas instalaciones por fuera de la oficina, sin tener que cumplir horarios, protocolos de vestimenta, sufrir interrupciones, etc. Estos trabajadores tienen horarios flexibles y trabajan a su ritmo sin ocupar recursos físicos de la empresa, pero no tienen una supervisión sencilla por parte de los directivos.
- Involucramiento de los empleados a través de sus aportes, con el objeto de incrementar su compromiso con la empresa. Esta modalidad se presenta con la administración participativa (posibilidad de involucrarse en la toma de decisiones), la participación representativa (se da a través de consejos laborales o grupos de trabajadores que representan a todos ante la administración) y los círculos de calidad (a través de los cuales se encuentran soluciones a inconvenientes tratados durante reuniones) (Robbins, Stephen y Judge, 2009).

2.2.5. Evaluación de desempeño

Antes de empezar a revisar el concepto de la evaluación de desempeño, es importante conocer algunas definiciones de “desempeño”.

El desempeño es el rendimiento global del empleado, evidenciado a través de su contribución total a la organización (Werther y Davis, 2014).

El desempeño es la consecuencia del logro de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias funcionales basadas en la

eficiencia en el uso de los recursos, la calidad e innovación en los procesos y la satisfacción de las partes interesadas (Amato, 2014).

Para María García, se define el desempeño como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización (Pérez, 2009).

Martha Alles manifiesta que el análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal, cuyo objetivo principal es lograr el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el correcto aprovechamiento de los recursos humanos (Alles, 2007a).

La evaluación de desempeño está integrada a los procesos de recursos humanos, especialmente al desarrollo de los colaboradores. Más que una metodología o un informe es una tarea diaria que deben llevar a cabo directivos y empleados, jefes y supervisados, pues se trata de una retroalimentación cotidiana derivada de una buena relación laboral, de ahí que sea necesaria la fijación de metas altas pero realistas para que puedan ser alcanzadas.

Para un colaborador, evaluar el desempeño no debe verse como rendir un examen sino como una oportunidad de expresarse y mejorar; de esta forma se optimiza el logro de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, la evaluación de desempeño proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y ayuda a los encargados a identificar las brechas de conocimiento que se deben cerrar; la evaluación de desempeño mide la contribución del empleado y determina su permanencia en la empresa (Werther y Davis, 2014). De ahí que se deban realizar evaluaciones periódicas en base a los requerimientos y competencias de cada puesto (Tarcica y Masis, 2013).

Entre sus principales ventajas se pueden destacar las siguientes:

- Mejora el desempeño a través de la retroalimentación.
- Ayuda a determinar las políticas de compensación.
- Influye sobre las decisiones de ubicación de los empleados.
- Indica la necesidad de capacitación y desarrollo.

- Guía las decisiones respecto a los planes de carrera.
- Permite identificar posibles errores u omisiones en los procesos del área de recursos humanos.
- Profundiza la actividad de la gestión del recurso humano al abordar temas de orden personal.
- Mide el valor agregado que cada empleado aporta.

La evaluación de desempeño implica analizar las competencias de una persona en un período determinado y se logra al comparar el desempeño real de una persona con lo descrito en el perfil de cargo diseñado por la compañía (Alles, 2007a).

La evaluación de desempeño se puede utilizar para mucho más que para determinar salarios: mejora los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas, por ello una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.

Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o a quienes hay que despedir, pero a pesar que esto puede ser cierto en algunas ocasiones, el significado de las evaluaciones va mucho más allá y tiene otras implicaciones en las relaciones jefe-empleado (Alles, 2007a).

Para Alles (2007a), las evaluaciones de desempeño son necesarias para:

- Tomar decisiones respecto a promociones y remuneración.
- Reunir datos para conocer el desempeño del colaborador.
- Retroalimentar al colaborador con el objeto de modificar su comportamiento.

En la evaluación de desempeño, los problemas más comunes están relacionados con la carencia de normas, definición de criterios subjetivos, desacuerdos entre el evaluado y el evaluador, mala retroalimentación y comunicaciones negativas.

Para evitar estos inconvenientes es importante emplear una adecuada herramienta de evaluación que conste de un formulario y un instructivo; también es importante entrenar a los evaluadores pues muchas compañías

se limitan únicamente a entregar el formulario y el instructivo, pero la experiencia demuestra que esto no basta: si los evaluadores no reciben una correcta capacitación, la evaluación de desempeño puede ser un fracaso.

Para Werther y Davis (2014), es importante contar con una adecuada capacitación metodológica por parte del evaluador, así como contar con una herramienta que responda a las necesidades de la organización.

El entrenamiento debe incluir lineamientos generales sobre la metodología a emplear durante las evaluaciones y sus respectivos objetivos. De igual manera se requiere entrenar sobre la entrevista para la evaluación de desempeño pues además de permitir a los colaboradores conocer sus resultados, les permite expresar sus opiniones, realizar consultas y analizar los problemas para establecer metas en conjunto (Alles, 2007a).

En una evaluación de desempeño existen tres pasos clave para su ejecución: Definir el puesto, evaluar el desempeño en relación al puesto y retroalimentar sobre el desempeño y el progreso del evaluado.

En la gestión o análisis del desempeño de una persona se presentan tres etapas diferentes: en la primera etapa, se fijan los objetivos principales del puesto que sean prioritarios para desarrollar durante el año, los cuales deben estar relacionados con los objetivos estratégicos de la organización, deben ser específicos, medibles, alcanzables y delimitados en el tiempo. En la segunda etapa, que es la intermedia o de evaluación del progreso, se realiza un balance de lo actuado hasta ese momento en relación con el cumplimiento de los objetivos propuestos. La tercera etapa se realiza al final del período, y en ésta se evalúan los resultados; si la persona trabajó durante el año en dos dependencias se evaluará por dos jefes diferentes, lo mismo ocurre si el empleado fue transferido de área durante el año,

Los métodos para evaluar el desempeño pueden dividirse en dos clases: basados en el desempeño pasado y basados en el desempeño futuro.

Métodos de evaluación con base en el pasado:

- a) Escalas de puntuación: método de calificación subjetivo que puntúa el desempeño según una escala que va de bajo a alto.

- b) Listas de verificación: en este método, el evaluador selecciona los enunciados que mejor describan el comportamiento del empleado.
- c) Selección obligatoria: aquí se obliga al evaluador a escoger una frase que describa el desempeño del empleado.
- d) Registro de acontecimientos notables: el evaluador debe llevar una bitácora en la que consigne las acciones destacadas del empleado, tanto positivas como negativas.
- e) Estimación de conocimientos y asociaciones.
- f) Puntos comparativos.
- g) Evaluación comparativa: basada en la comparación del desempeño del empleado versus el de los demás trabajadores de su área.
- h) Escalas de calificación conductual: compara el desempeño del empleado con los parámetros que se han definido.
- i) Verificación de campo: en la evaluación del desempeño interviene un tercero del área de recursos humanos para evitar la subjetividad.
- j) Establecimiento de categorías: se califica con base en una escala de méritos.
- k) Distribución obligatoria: el evaluador debe clasificar a sus colaboradores según la escala de calificación que le corresponda. También puede distribuir 100 puntos entre los colaboradores a cargo para identificar al mejor.
- l) Comparación contra el total: el evaluador establece una puntuación a cada trabajador y lo compara contra el total.

Métodos de evaluación con base en el futuro (centrados en el potencial):

- a) Autoevaluaciones.
- b) Administración por objetivos: método desarrollado en 1950 por Peter Drucker en el que los objetivos de desempeño se conciertan entre el evaluador y el empleado.
- c) Evaluaciones psicológicas: desarrolladas por psicólogos profesionales que buscan prever el desempeño futuro del empleado.
- d) Métodos de los centros de evaluación: método que combina pruebas de conocimiento con situaciones reales para que los evaluados demuestren sus capacidades. Es ideal para identificar los candidatos idóneos a ser promocionados.
- e) Escalas gráficas o por conceptos: se definen factores para realizar la evaluación de desempeño con el empleo de procedimientos matemáticos.

- f) Sistema de evaluación de 360°: a través de ésta se obtienen las opiniones sobre el desempeño del empleado desde diferentes puntos de vista (supervisor, compañeros, clientes, etc.).

Las evaluaciones de desempeño siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto; si la compañía trabaja con el esquema de competencias debe evaluar en función de éstas.

Evaluación de desempeño por competencias

Para Alles (2007), las competencias se fijan para toda la empresa en conjunto y luego se subdividen por área o nivel de posición. En función de ellas se evaluará la persona involucrada teniendo en cuenta las escalas de puntuación pues la evaluación de desempeño sólo debe tomar en cuenta las competencias relacionadas con el cargo evaluado y en el grado en que son requeridas para ese cargo puntualmente.

Para el análisis del desempeño se deben usar las competencias en relación con el nivel requerido para el cargo, es decir, en el formulario se debe indicar la denominación de la competencia, seguida de una descripción de acuerdo al grado de desarrollo requerido. De igual manera cada competencia debe ser ponderada de acuerdo con la frecuencia observada.

De acuerdo a los resultados, es factible indicar acciones específicas que se recomienden para cada colaborador evaluado, las cuales deben ser acordadas con éste. Entre estas acciones se pueden mencionar las siguientes: asignar proyectos nuevos que conlleven al desarrollo de las competencias, organizar reuniones periódicas de retroalimentación, asignar un tutor, realizar rotaciones de puestos, inscribir en cursos de capacitación a nivel interno y externo, asignar lecturas o análisis de casos, entre otras.

No es posible trabajar con la idea que cada persona tenga de una competencia, sino que es necesario trabajar con el concepto que la empresa haya definido como tal en su diccionario. Este concepto debe estar relacionado con una serie de comportamientos habituales, pues más allá del conocimiento que una persona posea, está la validación sobre si puede actuar o no en relación con ese conocimiento.

El concepto de la frecuencia en la conducta o comportamiento, es fundamental en cualquier tipo de evaluación de desempeño, especialmente cuando se evalúa el desempeño por competencias.

En la evaluación de desempeño por competencias, para una mayor efectividad en las evaluaciones, es necesario considerar una segunda ponderación además de la revisión del grado de desarrollo de la competencia, que se hace sobre condiciones especiales como frecuencia, estrés, plazos cortos, complejidad, etc. La condición especial más utilizada es la de frecuencia porque de alguna manera absorbe las otras y presenta situaciones que describen el comportamiento del colaborador en lapsos diferentes (Alles, 2007a).

Al considerar la frecuencia en las evaluaciones, incluya o no afectación en el resultado, se obliga al evaluador a pensar al menos dos veces antes de registrar su opción: primero, para identificar el grado de desarrollo de la competencia y segundo, para situar la frecuencia con la que se presenta. Este método elimina el error de asociar una conducta a un hecho particular destacado o mediocre que sea de mayor recordación para el evaluador (Alles, 2007a).

Al evaluar por competencias, el entrenamiento es fundamental y debe abarcar entre otros aspectos cómo interpretar las competencias, qué significa su apertura en grados y cuáles son los comportamientos asociados a ellas. También debe abarcar el uso en sí del formulario de evaluación.

La capacitación sobre sistemas de evaluación debe alternarse con el análisis de las debilidades y fortalezas de los sistemas de evaluación para evitarlos o solucionarlos. Lo ideal es que tanto los evaluados como los evaluadores tengan un espacio para opinar sobre la metodología empleada, aporten ideas y sugerencias pues a todos se les debe dar la posibilidad de expresarse.

El entrenamiento debe realizarse cuando se modifica una herramienta de evaluación o se implementa una nueva; también debe realizarse cuando se incorporan nuevos evaluadores, bien sea por promociones de cargo, por contrataciones nuevas, etc.

Un buen esquema de entrenamiento debe ser completo considerando cómo se evalúa y cómo se comunican los resultados. También es importante entrenar en cómo analizar las conductas pues es éste uno de los temas más difíciles para los evaluadores. De igual manera si se incluye la ponderación por la frecuencia en la observación de las conductas, es necesario también entrenar en cómo emplear este esquema con la utilización de ejercicios prácticos.

Cuando se solicite a un evaluador iniciar el proceso de evaluación por competencias de sus subordinados, se le debe suministrar el diccionario de competencias aclarando que en éste encontrará las distintas competencias que debe evaluar según la definición y el grado de desarrollo requerido, además del tipo de comportamiento que ejemplificará la actuación del evaluado.

En el instructivo de la evaluación por competencias es importante incluir el objetivo de la evaluación y la responsabilidad que tiene el evaluador en este proceso.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se describen los conceptos principales a partir de los cuales se sustenta la presente investigación, a saber: competencia, diccionario de competencias, gestión por competencias, motivación, desempeño, evaluación de desempeño y finalmente, evaluación de desempeño por competencias.

A continuación se encuentra el significado de cada uno de estos conceptos, de acuerdo a la bibliografía revisada:

Competencia. Características de la personalidad de los individuos o comportamientos que conllevan a un desempeño exitoso en los puestos de trabajo y que marcan la diferencia en los resultados del trabajo realizado (Alles, 2006).

Partiendo de esta definición, puede decirse que una correcta identificación, clasificación, mantenimiento y desarrollo de las competencias en una organización, conlleva resultados exitosos en el desempeño de los empleados porque se identifica un común denominador al cual apuntar.

Estas características deseables o requeridas que se trazan como meta para los empleados, se condensan en un instrumento estandarizado denominado diccionario de competencias.

Diccionario de competencias. Catálogo de competencias identificadas y descritas con base en el análisis de la misión, la visión, los valores y el plan estratégico de la organización que se requieren para los diferentes cargos (Alles, 2007).

Este concepto es la base sobre la cual se fundamentan los resultados de la presente investigación, pues se considera como la herramienta fundamental para gestionar el talento humano en las organizaciones que se basan en competencias, al describir las características que un empleado debe tener y el nivel de desarrollo requerido.

Gracias al diccionario es posible señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados esperados, disminuyendo la incertidumbre que se presenta en los procesos, pues el énfasis está en la gestión de estas conductas o competencias, y no únicamente en los resultados.

Gestión por competencias. Conjunto de procesos que determinan la creación, distribución y utilización de habilidades y conocimientos de los recursos humanos, los cuales son el activo más importante de cualquier organización y el factor clave para su éxito (Navimipour, 2015).

La gestión por competencias permite disminuir la incertidumbre en los resultados esperados de un puesto de trabajo, a la vez que identifica las conductas deficientes y las sobresalientes de los empleados. De esta manera se trabaja sobre las ineficiencias para cerrar las brechas, y de igual manera se resaltan las fortalezas.

Al resaltar sus conductas positivas, el empleado obtiene un incentivo natural que lo mantiene motivado, y que lo lleva a mantenerlas y fortalecerlas aún más con el tiempo.

Motivación. Consta de tres elementos clave que se integran en el esfuerzo de una persona para alcanzar un objetivo: la intensidad, que corresponde a la energía, la dirección (el objetivo estratégico) y la persistencia en el tiempo (Robbins y Judge, 2009).

Es importante conocer los elementos motivacionales de los empleados para orientarlos hacia el logro de los objetivos propios y los organizacionales, ya que al tomar como fuente de motivación una meta, el desarrollo de las labores se hace con mayor esfuerzo, y el desempeño tiende a ser mejor.

Desempeño. Rendimiento global del empleado, evidenciado a través de su contribución total a la organización (Werther y Davis, 2014).

La manera en la que un empleado desempeña sus funciones, permite demostrar su idoneidad a través de los conocimientos adquiridos y las competencias desarrolladas, manifestadas durante su permanencia en un puesto de trabajo, para lo cual se requiere la aplicación de un sistema formal de valoración del cumplimiento en los deberes, denominado evaluación del desempeño.

Evaluación de desempeño. Medición que proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y ayuda a los encargados a identificar las brechas de conocimiento que se deben cerrar, a la vez que mide la contribución del empleado y determina su permanencia en la empresa (Werther y Davis, 2014).

Uno de los objetivos principales de la evaluación de desempeño es evidenciar la capacidad productiva de un empleado e identificar las áreas en las que puede mejorar.

Esta evidencia se hace de manera cualitativa y cuantitativa, pero su alcance a nivel funcional no es suficiente pues también se precisa identificar la capacidad a un nivel conductual, es decir, en lo referente a la personalidad, de tal manera que el empleado mantenga un rendimiento elevado o superior al promedio. De ahí que se requiera profundizar la evaluación de desempeño hasta alcanzar la medición de las competencias.

Evaluación de desempeño por competencias. En esta evaluación de desempeño, sólo se deben tomar en cuenta las competencias relacionadas con el cargo evaluado y en el grado en que son requeridas para ese cargo puntualmente, así como las que son generales o cardinales para toda la organización (Alles, 2007).

La finalidad de esta evaluación, es medir el desempeño de los trabajadores en las competencias puntuales que aplican al cargo, basándose en la observación y comparación de las conductas requeridas, versus las demostradas en circunstancias reales, es decir, la manera en la que un empleado se comporta ante determinado evento.

2.4. MARCO CONTEXTUAL

El trabajo de investigación se desarrolla en la Agencia de Aduanas Coral Visión Ltda. Nivel 1, compañía que presta servicios de agenciamiento aduanero y asesorías en comercio exterior a las empresas colombianas que importan y exportan. El portafolio de servicios de la compañía incluye entre otros, los siguientes: operaciones de importación, exportación y tránsitos aduaneros, clasificaciones arancelarias, investigación de bases de datos (inteligencia de mercados), acompañamiento en las visitas de reconocimiento a las entidades de control, administración de los sistemas especiales de importación y exportación “Plan Vallejo”, seguimiento y renovación de las calificaciones aduaneras de UAP (Usuario Aduanero Permanente) y ALTEX (Usuario Altamente Exportador), asesoría en la implementación de la figura OEA (Operador Económico Autorizado), coordinación de operaciones a través de personal in-house, capacitaciones tanto presenciales como virtuales en normatividad aduanera y asesorías cambiarias.

La misión de la compañía es “Ofrecer servicios de agenciamiento aduanero y asesoría en comercio exterior con calidad, seguridad y profesionalismo a importadores y exportadores. Ser reconocidos a nivel nacional como una agencia de aduanas seria, ágil y efectiva que presta servicios con estándares de calidad y seguridad internacionales, con el propósito de satisfacer y exceder las expectativas de nuestros clientes ampliando nuestra participación en el mercado”.

Como parte de su visión, la compañía sostiene lo siguiente: “Afianzados en el posicionamiento alcanzado con la prestación del servicio de agenciamiento aduanero a nivel nacional, para el año 2018 busca consolidarse en los mercados donde tiene presencia, enfocándose en un mejoramiento continuo de la prestación del servicio y con asociados de negocio de volumen de operaciones permanente”.

De acuerdo a lo contenido en el artículo 12 del Decreto 2685 de 1999, las agencias de aduana se definen como “las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades”.

La compañía cuenta con alrededor de 110 colaboradores a nivel nacional, de los cuales aproximadamente 70 corresponden a la oficina principal ubicada en Cali. En orden de mayor a menor cantidad de personas asociadas por sucursal, tenemos lo siguiente: Buenaventura, con veintidós personas, Cartagena con nueve, Ipiales con cinco y Bogotá con cinco.

En la organización se trabaja por áreas según el proceso al que aplique (de valor, estratégico o de apoyo), pero los resultados se miden de manera individual y así mismo las prestaciones y beneficios económicos se otorgan con base en el desempeño de cada persona, el cual se monitorea periódicamente asignando puntuación a aspectos como la puntualidad, el aporte de ideas innovadoras, nivel de compromiso, número de felicitaciones, llamados de atención y participación en actividades adicionales de la compañía. En esta asignación de puntos, el peso de la calificación subjetiva es alto ya que no se conservan registros relacionados con el desempeño, y éste es el que tiene mayor ponderación en la nota final.

El sistema de registro de los resultados cuantitativos es administrado por el área de recursos humanos, pues es allí donde reposa la mayoría de información que se requiere para la puntuación y ponderación de notas: puntualidad, a través del control de entradas y salidas; aporte de ideas innovadoras, a través de las sugerencias y los planes de acción que se inician; número de felicitaciones, controladas a través del indicador que lleva su mismo nombre; llamados de atención, conservados en las hojas de vida; y participación en actividades adicionales de la compañía, como la integración de comités y brigadas que se canalizan a través del área. Otro tipo de controles como el nivel de compromiso y el desempeño de las funciones, es controlado por los jefes de área, quienes cada determinado período retroalimentan a la alta dirección y aún más, al final del año, cuando es el momento del otorgamiento de los incentivos basados en el desempeño del año, sin embargo, su retroalimentación es subjetiva.

Por otra parte, la compañía cuenta con la certificación en calidad ISO 9001:2015 y con base en los lineamientos de esta Norma Técnica Internacional, el área de Recursos Humanos trabaja en el desarrollo de las competencias únicamente del personal de Cali, a través de planes de formación. Anualmente se realiza una evaluación formal de desempeño basado en competencias para validar su desarrollo, pero en las sucursales no se han definido las competencias de cada cargo ni se realizan evaluaciones formales.

La Gerencia regularmente prefiere supervisar directamente o a través de algún jefe o coordinador el trabajo del personal operativo para confirmar que los trámites se realicen de acuerdo a los lineamientos de la legislación aduanera y evitar sanciones o inconvenientes con los clientes. De todas formas, los colaboradores se han ido apropiando de la cultura de calidad, seguridad y transparencia que predomina en la compañía, principalmente debido a las capacitaciones internas desarrolladas en estos temas. Gracias a las sensibilizaciones desarrolladas, el mejoramiento continuo está presente en el día a día de la organización y las oportunidades de mejora surgen desde los mismos procesos. En la compañía se tiene la concepción que todo es susceptible de ser mejorado.

El personal se capacita de acuerdo al plan de formación que se revisa trimestralmente y cumpliendo con el presupuesto definido por la Gerencia a inicios del año. Existe una aproximación a un modelo de gestión del conocimiento que tiene como objeto lograr que los procesos de reemplazo del personal que se retira o jubila, se hagan de manera transparente y sin afectar la operatividad: siempre se trata de tener al menos dos personas al frente de determinado cargo o desarrollo de funciones, para que, a falta de uno, el otro pueda ejercerlas sin mayores inconvenientes.

La filosofía de actuación de la empresa, sus valores corporativos y la misión y visión, se empiezan a inculcar a los nuevos empleados desde el momento de la entrevista. A partir de allí, el desarrollo de charlas, las inducciones y reinducciones, los *tips*, sensibilizaciones, correos, actividades y lo que es más importante, el ejemplo del nivel directivo, permiten que estos se mantengan y se vayan introduciendo cada vez a mayor profundidad en la personalidad corporativa de los empleados.

Como parte del proceso de inducción, se finaliza con un cuestionario de diez preguntas, básicamente sobre la misión de Coral Visión, el código de ética y los objetivos de calidad de la compañía, entre otros temas.

El plan estratégico de la empresa se define tomando como insumos principales el análisis de la matriz DOFA del contexto interno y externo, los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes, y de manera incipiente, los resultados de la encuesta de clima organizacional y los resultados de las evaluaciones de desempeño. A partir de la formulación del plan estratégico se redefinen en caso de ser necesario, la misión, la visión y los objetivos de la empresa los cuales son

socializados a todo el personal durante la reunión anual en la que se muestran los resultados de la compañía desde el punto de vista de la calidad y la seguridad.

La misión y visión actuales se revisaron a finales del año 2014, como parte de la estrategia de respuesta a la volatilidad del dólar y tomando como referencia, los comentarios de los empleados respecto al esfuerzo que deben realizar cuando la compañía vincula como clientes, empresas inexpertas en los temas aduaneros.

La Gerencia general de la compañía es de puertas abiertas y a través de diferentes métodos se han propiciado espacios para que las personas puedan aportar sus ideas como los concursos de innovación, el buzón de sugerencias y la apertura de acciones de mejora desarrolladas por los mismos colaboradores, sin embargo, en la compañía predomina el control pues la toma de decisiones se presenta en la punta de la pirámide y ocasionalmente se delega en un nivel diferente a la alta dirección.

La evidencia del control se hace mucho más tácita en las sucursales, las cuales responden totalmente a las directrices planteadas por la alta dirección desde la oficina principal y tienen un margen mínimo de libertad en la toma de decisiones importantes.

Cabe resaltar que además del estilo autocrático que predomina en la administración de Coral Visión, este nivel de control responde a la necesidad de dar manejo a la idiosincrasia de los colaboradores de las sucursales, principalmente de Cartagena, pues al gestionar el recurso humano desde la oficina principal, se tiene una connotación de trabajo y estilo de desenvolvimiento diferentes que muchas veces no corresponden a lo esperado.

Particularmente con el personal de Cartagena es difícil inculcar los valores corporativos de la compañía y el afán por estar en la vanguardia de los sistemas de gestión en calidad y seguridad. Adicionalmente, durante las auditorías realizadas, se ha podido evidenciar que el personal de esta sucursal labora a un ritmo menor que el requerido como respuesta a las exigencias de los clientes.

Como una política del Gerente, el personal de Buenaventura, ingresa prácticamente sin experiencia para desarrollar su potencial y adquirir las habilidades deseadas por la compañía durante su permanencia en Coral Visión; de esta manera se obtienen personas libres de prejuicios que puedan llevar en determinado momento a modificar los procedimientos y las normas que imperan

en la compañía, y más en una ciudad de tanto volumen de operaciones como lo es Buenaventura.

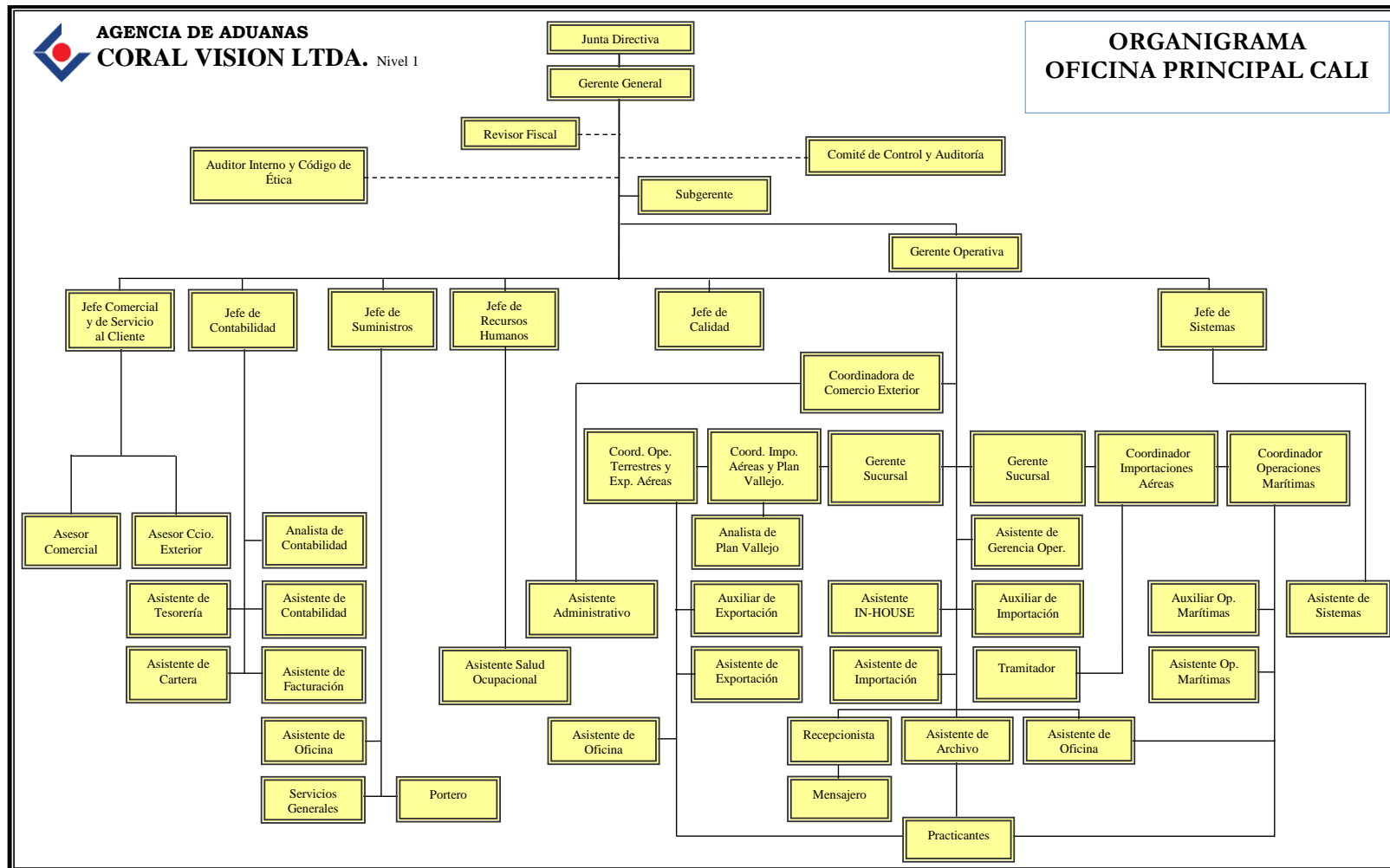
El personal de Ipiales y Bogotá no presenta muchas diferencias culturales respecto al personal de Cali, así que su administración ha sido sencilla y efectiva. Se evidencia un gran compromiso para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.

En el perfil profesional de los colaboradores predominan los Técnicos y Tecnólogos en comercio exterior o afines, pues por normatividad aduanera, en las Agencias de Aduana se debe demostrar que el personal a cargo de las operaciones de comercio exterior tiene el conocimiento y la experiencia certificada para desarrollarlas (Decreto 2685 de 1999 y Resolución 4240 de 2000). También se cuenta con Ingenieros químicos en la ciudad de Cali, porque sus conocimientos permiten obtener clasificaciones arancelarias de los productos nuevos, más acertadas.

De esta manera se describe a rasgos generales la planta de personal que compone la compañía y la que se tomó como base para el desarrollo de esta investigación en el segundo semestre del año 2017.

De manera que pueda evidenciarse la magnitud del personal a nivel de cargos y escala jerárquica, a continuación, se incluye el organigrama de la oficina de Cali y un organigrama que sirve de base para evidenciar la misma situación pero en las sucursales:

Ilustración 1. Organigrama oficina principal

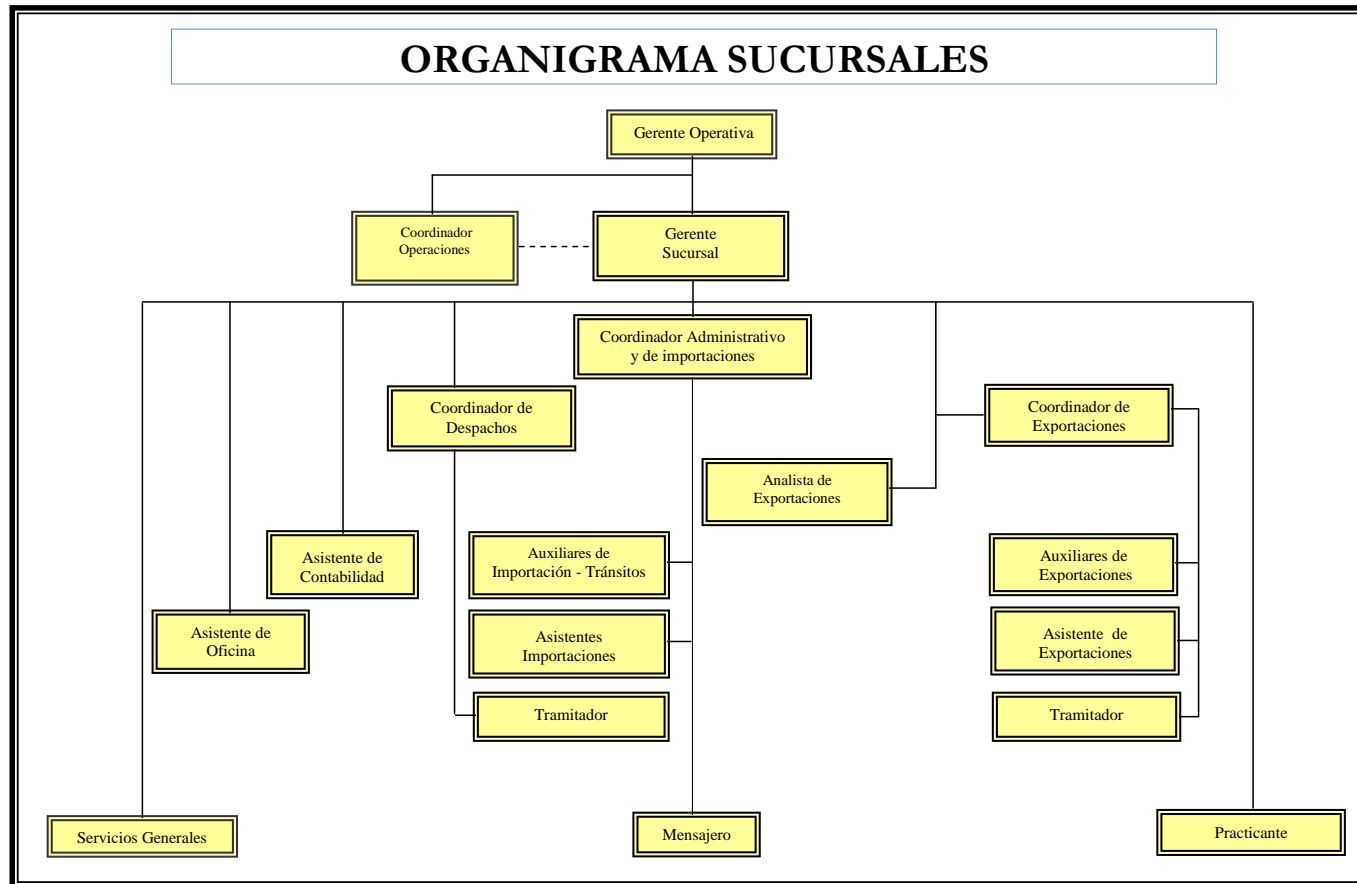


Fuente: Manual de Calidad y Seguridad Coral Visión

Ilustración 2. Organigrama sucursales



AGENCIA DE ADUANAS
CORAL VISION LTDA. Nivel 1



Fuente: Manual de Calidad y Seguridad Coral Visión

3. DESARROLLO

3.1. COMPETENCIAS FUNDAMENTALES DEL PERSONAL.

El primer objetivo del presente trabajo de investigación es el de determinar las competencias fundamentales que debe tener el personal de Coral Visión de acuerdo a los objetivos estratégicos.

Para el desarrollo de este objetivo, inicialmente se revisan los siguientes documentos:

Misión y Visión

Planificación estratégica año 2017

Políticas de calidad y seguridad

Objetivos de calidad y seguridad

Valores de la compañía

Indicadores consolidados del área operativa

Análisis del contexto interno y externo

El contenido principal que se extrae de la revisión de estos documentos, se registra a continuación:

Misión y Visión

La misión de Coral Visión es ofrecer servicios de agenciamiento aduanero y asesoría en comercio exterior con calidad, seguridad y profesionalismo a importadores y exportadores.

Como parte de sus objetivos, Coral Visión busca ser reconocida a nivel nacional como una agencia de aduanas seria, ágil y efectiva que presta servicios con estándares de calidad y seguridad internacionales, con el propósito de satisfacer y exceder las expectativas de sus clientes ampliando su participación en el mercado.

La visión de la empresa está proyectada hasta el año 2018 y tiene un énfasis en la consolidación de los mercados en donde hace presencia, enfocándose en un mejoramiento continuo de la prestación del servicio y con asociados de negocio de volumen de operaciones permanente.

Planificación estratégica año 2017

Para el año 2017 se evidencia la planificación de diez cambios, de los cuales seis corresponden a proyectos de carácter estratégico, a saber: la continuación en la actualización del SICO (sistema informático de Coral Visión), la implementación de la Nueva regulación aduanera, la renovación de los puestos de trabajo en Buenaventura, la remodelación de la recepción de Cali y la implementación al 100% del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo y de la Norma ISO 9001:2015. Los otros cambios registrados corresponden a la creación de nuevos cargos operativos y el cambio de cuenta para el abono de la nómina.

Estos proyectos se determinaron principalmente para responder a las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a agilidad y acceso a la información, y por la expedición de nuevas reglamentaciones aplicables a la compañía de tipo aduanero y de gestión de sistemas internos.

Políticas de calidad y seguridad

A través de su política de calidad, Coral Visión se compromete a prestar un servicio de agenciamiento aduanero serio, ágil y efectivo a importadores y exportadores, dentro del marco del mejoramiento continuo y considerando las necesidades de sus clientes, colaboradores, proveedores, entidades gubernamentales y accionistas.

Con la política de seguridad de la compañía se pretende velar por la seguridad de las actividades inherentes a sus servicios como agencia de aduanas, apoyándose en el cumplimiento de los requisitos del cliente, los aspectos legales, el mejoramiento continuo y el respeto por las demás políticas de la organización, junto con la sensibilización y capacitación de sus funcionarios en el manejo de los riesgos, de la información y de los estándares de seguridad para clientes y asociados de negocios, con el fin de prevenir actividades ilícitas o sospechosas relacionadas con las operaciones de comercio exterior.

Objetivos de calidad y seguridad

Desde una óptica de la calidad, Coral Visión tiene como objetivos principales asegurar que los trámites se realicen con precisión, satisfacer las necesidades del

cliente, capacitar a sus empleados y mantenerlos motivados, cumplir los compromisos adquiridos con los proveedores, respetar y aplicar las obligaciones de ley e incrementar la rentabilidad.

Desde la perspectiva de la seguridad, el objetivo es velar por la seguridad de las operaciones y contar con una infraestructura y personal confiables que garanticen el manejo seguro de cada una de las actividades de la organización.

Valores de la compañía

Los valores de la compañía están representados por el conjunto de las buenas prácticas de gestión y de ética que la empresa considera primordiales en el comportamiento individual y colectivo de sus empleados. Entre los valores que se comparten se tienen: la voluntad empresarial para orientarse hacia lo que es importante, el respeto por las personas y la libertad de expresión, la ética profesional, y la rapidez en el accionar para adaptarse a los cambios.

Indicadores consolidados del área operativa

Se toma como referencia el resultado del año 2016 del indicador denominado “% registro del no conforme” cuyo objetivo es registrar los errores que se identifican en la revisión de las declaraciones digitadas por la compañía. Este indicador, respecto al resultado del año 2015 que fue 1,38% presenta un incremento al pasar a 1,71% en el 2016, lo cual indica que el personal del área operativa está cometiendo más errores que el año anterior. La justificación de este hecho se da por la inexperiencia del personal que en otras palabras es, falta de capacitación y entrenamiento en la digitación correcta de las declaraciones.

Análisis del contexto interno y externo

En el análisis del contexto de la empresa, a nivel interno se analizan las áreas de la compañía a inicios del 2017 bajo la mirada de 58 variables. Se destaca el proceso de gestión financiera gracias a los resultados financieros del año 2016, el software interno para el manejo de la información financiera y el seguimiento a los indicadores del área para la toma de decisiones.

El proceso con mayor cantidad de debilidades es el de la gestión comercial, ya que no se cuenta con las herramientas suficientes para realizar el seguimiento a su desempeño ni se tienen objetivos de ventas que vayan de la mano del presupuesto, sin embargo el filtro que se tiene desde esta área para la vinculación de los clientes nuevos ha permitido fortalecer el sistema de gestión del riesgo de la compañía. Principalmente la compañía debe darle manejo al tema tecnológico porque es la debilidad más visible de cara al cliente y es la variable por la cual otras agencias de aduana se están diferenciando ampliamente en el sector.

A nivel externo, el sector de servicios aduanales al que pertenece Coral Visión tiene una regulación muy específica para la constitución de empresas nuevas, el método de contratación del personal, los requisitos de infraestructura y patrimonio y la exclusividad de su objeto social, pues cada uno de estos aspectos está puntualmente regulado y considerado en una normatividad legal aduanera macro para el país.

A comienzos del año 2017 se analizan 30 variables del entorno externo de Coral Visión, que se constituyen principalmente en amenazas que deben ser controladas, como por ejemplo el tema fiscal (reforma tributaria) que lleva a modificar las estructuras de costos de los clientes disminuyendo las importaciones, y unas oportunidades por desarrollar, como las derivadas de la disminución de las tasas de interés, lo que incentiva la adquisición de maquinaria y tecnología que principalmente se obtiene en mercados extranjeros.

Ahora bien, una vez analizados y comprendidos los documentos de carácter estratégico de la compañía, se procede a entrevistar al Gerente general y al Subgerente de la compañía, realizando las siguientes preguntas:

- ¿Qué espera de sus colaboradores?
- ¿Cuáles considera que son conductas exitosas en un empleado?
- ¿Cuál es la conducta que se destaca en los mejores colaboradores del área operativa?
- ¿Cómo puede el área de Recursos Humanos colaborar en el logro de los objetivos estratégicos?

Con base en la información obtenida de las lecturas y entrevistas realizadas, se puede evidenciar un claro enfoque a la consolidación de la compañía en los mercados donde actualmente tiene presencia para la prestación directa del

servicio: Cali, Buenaventura, Cartagena, Ipiales y Bogotá. También puede reflejarse un enfoque en la búsqueda de nuevas líneas de negocio con los clientes actuales para incrementar el volumen de operaciones, abarcando además de trámites de importación, los de exportación, o viceversa, o de nuevos tipos de productos para el manejo aduanero; este caso se presenta en compañías que manejan varias agencias de aduana, por lo que se comparte el servicio: cada agencia de aduanas maneja determinado tipo de productos. El objetivo aquí es apropiarse del manejo de más líneas.

La compañía busca mantener relaciones con asociados de negocio de alto volumen de operaciones con el ánimo de optimizar los recursos internos: mientras más trámites de comercio exterior se tramiten, más podrá redimirse el gasto administrativo relacionado con la vinculación y mantenimiento del asociado, además de que la infraestructura administrativa y operativa de la compañía puede utilizarse completamente. En este aspecto se busca la optimización de los recursos para producir más con la misma cantidad de inversión.

Para cumplir con lo anterior la compañía requiere de personal altamente calificado, siendo importante que las personas que laboran en la empresa lo hagan de la mejor manera (formación técnica), con las condiciones ideales (seguridad e higiene en el trabajo) y con entusiasmo¹. Y el desarrollo de estas tres actividades está en cabeza del área de recursos humanos de la organización.

Se puede resumir, en palabras de los gerentes, que al ser Coral Visión una empresa de servicios, el área de recursos humanos cobra un valor mucho más importante que en una empresa manufacturera, pues en ella, los “activos” son las personas.

En relación a los valores organizacionales, se observa una clara cultura alrededor de los valores inculcados por el fundador como la ética, la transparencia y el respeto, los cuales se constituyen como las premisas fundamentales de la organización que hacen parte del código de ética y de la energía latente que fluye en ella. Para Coral Visión es muy importante que el personal sea íntegro y realice las actuaciones aduaneras bajo estándares de transparencia que permitan conservar una buena imagen de la compañía en el sector y en el país.

¹ V. H. Coral (comunicación personal, 01 de septiembre de 2017)

De igual manera es importante para la gerencia que el personal demuestre sensibilidad por las necesidades y expectativas de los clientes, por lo que la orientación al cliente es un factor fundamental que se debe manejar entre los colaboradores especialmente del área operativa, ya que están en contacto directo de manera frecuente con ellos.

También es importante resaltar lo indicado por el Subgerente de la compañía, al manifestar que siempre se espera que los colaboradores sean responsables con sus obligaciones y que hagan el trabajo de la mejor manera. En el sector aduanero, un trabajo hecho mal puede causar un gran perjuicio para la compañía y no solo de tipo económico sino también a nivel de reputación comercial. De ahí que sea importante trabajar de la mano de las personas para identificar sus falencias y trabajarlas.

El enfoque de la organización en los últimos años ha sido el de fortalecer los conocimientos técnicos de las personas desde el momento en que inician su vida laboral en Coral Visión, a través de planes de entrenamiento, acompañamiento y planes de formación. En los últimos meses se ha visto la necesidad de realizar mayor seguimiento al rendimiento individual de los colaboradores, al identificar gran cantidad de errores en los documentos generados desde el área operativa. En este punto, además de un buen programa de capacitaciones, se evidencia también la necesidad de mayores controles al desempeño.

Con base en los objetivos descritos y de acuerdo a lo que se percibe de la gerencia se puede definir que las competencias que se requieren en el personal de Coral Visión para alcanzar las metas establecidas están direccionadas al compromiso, el interés, la ética y las ganas de que las cosas salgan bien, “poniéndose la camiseta de Coral Visión”.

La gerencia destaca como conductas exitosas en el personal la responsabilidad, atención, compañerismo, interés por aprender y el afán por mantenerse actualizado.

Por otra parte, con el ánimo de complementar la información obtenida de la gerencia para iniciar con el proceso de asignación de competencias por cargo se revisan los documentos que reposan en el área de recursos humanos de la empresa en lo referente a las funciones del personal, y se consolida la información del cargo y el objetivo principal que se busca alcanzar con él, dentro de la organización.

Se tiene entonces la siguiente información consolidada:

Tabla 4. Relación de cargos y su objetivo principal

CARGO	OBJETIVO DEL CARGO
Gerente General	Administrar la organización según lineamientos de la junta directiva y los socios
Subgerente	Apoyar al Gerente general en la administración de la organización y brindar asesoría en el área operativa
Gerente Operativa	Dirigir y controlar los procesos operativos para la correcta prestación del servicio
Jefe de Sistemas	Brindar soporte para la solución de problemas tecnológicos de la organización y liderar el plan de desarrollo tecnológico
Jefe de Contabilidad	Coordinar y mantener al día la información financiera de la organización en forma eficiente y transparente
Coordinadora Comercio Exterior	Realizar el seguimiento y control de las operaciones de los clientes y apoyar en las actividades de los procesos: comercial, de valor y financieros que asigne la gerencia
Coordinadora Operaciones Marítimas	Coordinar y supervisar las operaciones marítimas en conjunto con las sucursales
Coordinadora Operaciones Terrestres y Aéreas	Coordinar y supervisar las exportaciones terrestres, aéreas y las importaciones terrestres en conjunto con las sucursales
Coordinadora Importaciones Aéreas	Coordinar las importaciones aéreas y revisar las declaraciones de importación
Tramitador	Representar a la organización en los diferentes trámites aduaneros
Auditor Interno	Velar por el cumplimiento de las normas legales, de la organización y las entidades gubernamentales y lo establecido en el Código de Ética
Jefe de Calidad	Garantizar el mantenimiento y mejoramiento continuo de los Sistemas de Gestión de calidad y seguridad implementados en la organización
Jefe de Suministros e Infraestructura	Analizar y ejecutar las compras que cumplan con las especificaciones del cliente interno y los servicios requeridos en infraestructura, vehículos y mantenimiento
Jefe Comercial y de Servicio al Cliente	Mantener los clientes actuales y ampliar el mercado hacia clientes potenciales con su respectiva documentación legal
Jefe de Recursos Humanos	Desarrollar todas las actividades de selección, contratación, inducción y formación del personal para garantizar su buen desempeño y motivación
Asistente de Sistemas	Brindar servicio técnico para la solución de problemas tecnológicos y apoyar en sus labores al Jefe de Sistemas

Asistente de Contabilidad	Efectuar el registro contable de todas las operaciones de la organización
Asistente de Facturación	Facturar con exactitud y agilidad para dar cumplimiento a las tarifas negociadas y los tiempos de entrega de la factura
Asistente Administrativo	Apoyar en las actividades administrativas, de calidad, de seguridad y demás que se asignen
Asistente de Cartera	Mantener y controlar el recaudo de cartera de la organización
Auxiliar Operaciones Marítimas	Llevar a cabo la revisión de la documentación de los trámites en forma ágil y exacta para la nacionalización y exportación de mercancías por los puertos marítimos
Asistente Operaciones Marítimas	Digitar y revisar las declaraciones de importación y de valor de los trámites marítimos asignados
Auxiliar Operaciones Terrestres y Aéreas	Realizar control y seguimiento a todas las exportaciones aéreas y de Zona Franca en forma ágil y segura
Asistente Operaciones Terrestres y Aéreas	Realizar trámites a través de la VUCE y del MUISCA, relacionados con calificación de origen
Analista de Servicio al cliente Senior y Junior	Recibir los documentos de los trámites aéreos y comunicar al cliente el estado del trámite en las diferentes etapas
Asistente operativo	Organizar de manera ágil y oportuna los documentos del trámite aéreo para facturación y archivo
Asistente de Importaciones Senior y Junior	Digitar y revisar las declaraciones de importación y de valor de los trámites aéreos asignados
Asesor Comercio Exterior y Servicio al Cliente	Brindar asesoría integral a los clientes y realizar seguimiento a su satisfacción
Asistente de Registros y Licencias de Importación	Realizar trámites a través de la VUCE, relacionados con registros y licencias de importación
Asistente In-House	Velar por el buen desarrollo de los trámites, manteniendo una buena comunicación entre Coral Visión y el cliente asignado, para satisfacer sus necesidades y expectativas
Asistente de Archivo	Realizar labores de soporte en fotocopiar documentos y clasificarlos para su respectivo archivo
Portero	Brindar información oportuna al visitante al ingresar a las instalaciones, manteniendo la seguridad y el orden
Asistente de Servicios generales	Mantener en correcta limpieza y orden las instalaciones de la organización y atender a los clientes con amabilidad y respeto
Analista de Contabilidad	Registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y coordinar la aplicación de las normas NIIF
Asistente de Salud Ocupacional	Apoyar en la planificación y ejecución de las actividades del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (SG-SST)

Asistente de Gerencia Operativa	Apoyar en la dirección y control de los procesos operativos para la prestación del servicio
Asistente de Tesorería	Realizar los pagos de tal forma que se garantice la seguridad y la optimización de los recursos financieros de la compañía
Analista de Plan Vallejo	Colaborar en la ejecución de las actividades de administración del Plan Vallejo de los clientes asignados
Asistente de Oficina	Realizar labores de soporte a las coordinaciones de Cali en el proceso asignado, en forma ágil y segura
Mensajero	Realizar las diligencias que requiera la organización ante los clientes y demás entidades
Recepcionista	Atender y recibir cordialmente a los clientes en persona y vía telefónica y coordinar las labores de mensajería
Practicante	Realizar labores de apoyo en el proceso asignado en forma ágil y segura para aprender de manera práctica
Gerente Sucursal	Velar por la correcta administración de la sucursal, manteniendo el orden y la disciplina del personal
Coordinador Administrativo y de Importaciones	Coordinar las importaciones marítimas, revisar las declaraciones de importación y dar apoyo al Gerente de la sucursal
Coordinador Exportaciones	Coordinar y supervisar las exportaciones marítimas
Analista de Exportaciones	Revisar las declaraciones de exportación y apoyar al Coordinador en el desarrollo de las exportaciones marítimas
Coordinador de Despachos	Entregar los documentos que correspondan a las empresas de transporte para el despacho de la carga
Coordinadora Administrativa	Coordinar el correcto desarrollo de las operaciones de la sucursal, manteniendo el orden y la disciplina del personal
Agente de Aduana	Controlar y supervisar que los procesos aduaneros se realicen cumpliendo con los requisitos legales, del cliente y de la organización
Auxiliar de Tránsitos Aduaneros	Digitar y revisar las declaraciones de tránsito y realizar seguimiento de los trámites hasta su culminación

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, una vez identificadas las conductas que responden a los postulados de la alta dirección y los objetivos de cada cargo de la compañía, se revisan las definiciones de competencias principalmente de tres autores, Alles (2007b) y Tarcica y Masis (2013), y se identifican las que crucen con las conductas exitosas destacadas por la gerencia y las que son necesarias para el desarrollo de las funciones de cada cargo.

Las competencias se consolidan en un diccionario preliminar, y se separan entre competencias cardinales, que son las generales y aplican a todos los cargos de la organización, y las competencias específicas, que están direccionadas de acuerdo al tipo de funciones desempeñadas por un cargo.

Para empezar con la identificación de las competencias de la compañía, se toman como base principalmente las palabras clave identificadas, que se registran a continuación:

Tabla 5. Palabras clave para la identificación de competencias

Adaptabilidad al cambio	Ética	Profesionalismo
Agilidad	Ganas de que las cosas salgan bien	Respeto
Aprendizaje continuo	Integridad	Responsabilidad
Atención	Interés	Seguridad
Calidad de trabajo	Mejoramiento continuo	Seriedad
Compañerismo	Orientación al cliente	Transparencia
Compromiso	Precisión	
Efectividad	Productividad	

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se relacionan las palabras clave con las competencias de la bibliografía revisada y se obtiene el siguiente resumen:

Tabla 6. Correlación palabras clave vs. Competencias

Palabra clave	Competencia asociada
Adaptabilidad al cambio	Adaptabilidad
Agilidad	Productividad
Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
Atención	Atención al detalle
Calidad de trabajo	Calidad del trabajo
Compañerismo	Trabajo en equipo
Compromiso	Compromiso
Efectividad	Orientación a los resultados
Ética	Ética
Ganas de que las cosas salgan bien	Disponibilidad
Integridad	Integridad
Interés	Compromiso

Mejoramiento continuo	Orientación al servicio
Orientación al cliente	Orientación al cliente
Precisión	Orden y claridad
Productividad	Productividad
Profesionalismo	Credibilidad técnica
Respeto	Comunicación
Responsabilidad	Responsabilidad
Seguridad	Impacto e influencia
Seriedad	Disciplina personal
Transparencia	Integridad

Fuente: Elaboración propia

Con esta correlación entre palabras clave y competencias, se identifican 19 competencias iniciales. Posteriormente se revisan los objetivos de cada cargo, para identificar 20 competencias más y obtener un diccionario preliminar de 39 competencias.

Para los cargos directivos y de jefaturas se registra al menos una competencia concreta que se alinee al objetivo principal de su cargo, considerando que son los cargos con mayor nivel de responsabilidad e impacto en la organización.

Entre las 19 competencias identificadas inicialmente, se seleccionan 7 competencias aplicables a todos los cargos por tener un común denominador entre lo que busca la empresa y el objetivo de los cargos, a las cuales se les denomina cardinales, y se listan y definen a continuación:

- **Compromiso:**
Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidas por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir sus compromisos, tanto personales como profesionales.
- **Ética:**
Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral, como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector al que pertenece, ya

que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

- **Orientación al cliente:**
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
- **Orientación a los resultados:**
Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
- **Calidad del trabajo:**
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.
- **Trabajo en equipo:**
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un

grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área o grupo.

- **Productividad:**
Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No esperar que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

Las restantes 32 competencias se denominan específicas pues aplican dependiendo del tipo de cargo.

Para efectos de consolidar la información en el desarrollo de este objetivo, inicialmente se separan los cargos en tres familias o grupos para diferenciar los principales niveles jerárquicos existentes en la compañía, resultando lo siguiente:

- Cargos de dirección y jefaturas
- Gerentes de las sucursales y coordinadores
- Otro tipo de cargos que corresponden a los demás a nivel operativo y administrativo

Para hacer más específicas las familias de cargos, éstas se subdividen aún más en el segundo objetivo.

La agrupación de competencias específicas para las familias de cargo identificadas, es la siguiente:

CARGOS DE DIRECCIÓN Y JEFATURAS

- **Empowerment:**
Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del

equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

- **Pensamiento estratégico:**
Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios de entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro
- **Relaciones públicas:**
Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, departamentales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y toda la comunidad.
- **Integridad:**
Hace referencia a obrar con rectitud y prioridad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de la persona son coherentes con lo que dice.
- **Impacto e influencia:**
Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que se ejecuten determinadas acciones.
- **Liderazgo:**
Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar

retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades y comunicarlas efectivamente. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer asesoría y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.

- **Capacidad de entender a los demás:**
Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos e intereses de los demás, aunque estos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.
- **Perspicacia financiera:**
Capacidad para gestionar los aspectos financieros críticos, así como precisar factores de riesgo que impactan en la rentabilidad de la operación (presupuestos, gastos, ventas, ingresos, compras, inversiones, entre otros). Implica establecer escenarios y proyecciones para garantizar la salud financiera que aporte sostenibilidad al negocio.
- **Orientación al mercado:**
Capacidad para desarrollar contactos, detectar oportunidades de negocio y percibir las expectativas actuales y futuras de los clientes y el mercado.
- **Capacidad de negociación:**
Capacidad para obtener resultados en transacciones con otros, lo que supone el alcance de beneficios tangibles como producto de las negociaciones efectuadas.
- **Gestión del talento:**
Capacidad para detectar y atraer personas talentosas dentro o fuera de la organización con miras a potenciarlas a posiciones de mayor desafío o responsabilidad.
- **Visión sistémica:**
Capacidad para concebir la organización como un todo y de integrar o correlacionar las funciones entre sus partes. Implica un acertado

conocimiento de las fuerzas que operan en el entorno donde está inmersa la organización.

- Herramientas al servicio de la organización:
Utiliza los sistemas, las técnicas y los productos disponibles para aumentar la eficiencia del equipo y para aumentar al máximo el valor de su efecto en el cliente.

GERENTES DE SUCURSALES Y COORDINADORES

- Desarrollo estratégico de los recursos humanos:
Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.
- Habilidad analítica:
Puede llamarse también análisis de prioridad, criterio lógico o sentido común. Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma que la persona organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes para hacer un mapa conceptual de la situación general y tomar las mejores decisiones. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos y/o conceptuales.
- Pensamiento conceptual:
Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamientos analíticos.
- Credibilidad técnica:
Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

- **Disciplina personal:**
Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más alto que el promedio y de alcanzarlos exitosamente.
- **Aprendizaje continuo:**
Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocio utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el *know how* adquirido.

OTROS CARGOS

- **Búsqueda de información:**
Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias, haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizá sea útil en el futuro.
- **Capacidad para aprender:**
Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y la adopción de nuevas formas de interpretar o ver las cosas.
- **Adaptabilidad:**
Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica

conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización

- **Responsabilidad:**
Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses. La tarea asignada está de primera.
- **Orientación al servicio:**
Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. La orientación al servicio incluye estar comprometido con la calidad, con asegurar la satisfacción final de las necesidades de los clientes y de estar comprometido con la mejora continua.
- **Atención al detalle:**
Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos.
- **Discreción:**
Actitud proclive a salvaguardar información clasificada y a mantener una posición vigilante respecto a lo que se le confía.
- **Disponibilidad:**
Actitud y disposición para realizar tareas, asignaciones o diversas encomiendas fuera de horarios laborales y en las condiciones que la organización establezca.
- **Planeación y organización:**
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- **Presentación de soluciones comerciales:**
Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta desarrollada o acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación.
- **Comunicación:**
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
- **Orden y claridad:**
Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas, estén claras.
- **Tolerancia a la presión:**
Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Con lo anterior, queda completo el diccionario preliminar de competencias con su respectiva definición.

Finalmente, como conclusión sobre el desarrollo de este objetivo se tiene lo siguiente:

- ✓ Coral Visión busca integrar en sus operaciones de agenciamiento aduanero y asesorías en comercio exterior, características como calidad, seguridad, profesionalismo, agilidad, efectividad, mejoramiento continuo, seriedad, respeto por las políticas y precisión.
- ✓ Los objetivos estratégicos de la empresa apuntan hacia la consecución de clientes de alto volumen de operaciones y al mantenimiento de los actuales

logrando abarcar el manejo de nuevas líneas de negocio de los clientes, para así incrementar la rentabilidad.

- ✓ Para el logro de los objetivos estratégicos, la compañía está trabajando en el desarrollo tecnológico de sus sistemas internos y presenta un enfoque importante en el seguimiento al desempeño de sus empleados, buscando fortalecer su orientación al cliente, su calidad de trabajo y su productividad para optimizar recursos y producir más con la misma cantidad de inversión.
- ✓ Otra forma de lograr los objetivos estratégicos es con el mantenimiento de personal altamente calificado a través de capacitaciones y entrenamiento, con las condiciones ideales, y motivado.
- ✓ Las conductas que la gerencia destaca como exitosas en sus colaboradores se resumen en las siguientes palabras: ética, transparencia, respeto, integridad, orientación al cliente, responsabilidad, calidad de trabajo, compromiso, interés, ganas de que las cosas salgan bien, atención, compañerismo, aprendizaje continuo y adaptabilidad al cambio.
- ✓ De acuerdo al objetivo principal que cada cargo persigue, así mismo se deben determinar las competencias específicas necesarias y el nivel de desarrollo de cada una.
- ✓ Las competencias identificadas en este apartado, responden a los postulados de la gerencia, a los objetivos estratégicos y a los objetivos principales de cada cargo de la compañía.
- ✓ Las entrevistas aplicadas y los documentos revisados permiten delimitar las aptitudes y los comportamientos que la alta dirección espera de los trabajadores.
- ✓ Al correlacionar las palabras clave resultantes del análisis de los objetivos estratégicos con las competencias, y al validar los objetivos de cada cargo, se logran identificar 39 competencias que hacen parte del diccionario preliminar.
- ✓ Las competencias se agrupan inicialmente en tres familias de cargos para diferenciar su nivel jerárquico: directivos y jefaturas, gerentes de sucursales y coordinadores, y los demás cargos, de esta forma cada integrante de la organización puede conocer qué conductas se esperan de él desde su cargo para lograr un desempeño superior y pasar a otro nivel.
- ✓ Para los cargos directivos y de jefaturas se registra al menos una competencia concreta que se alinea al objetivo principal de su cargo.
- ✓ En la siguiente fase de este trabajo que es realizar un diagnóstico, se utilizan las competencias ya identificadas para describir al personal a través de su perfil profesional y motivacional.

3.2. DIAGNÓSTICO DEL PERFIL PROFESIONAL Y MOTIVACIONAL.

Para el cumplimiento del segundo objetivo que es realizar un diagnóstico del perfil profesional de los empleados teniendo en cuenta aspectos como formación actual que permitan identificar competencias necesarias para su cargo, trayectoria laboral en el área y elementos motivacionales, se aplica un cuestionario de 24 preguntas que está el anexo A, a 44 colaboradores de Coral Visión a nivel nacional, distribuidos de la siguiente forma según la muestra calculada previamente:

Oficina	Muestra
Cali	27
Buenaventura	9
Ipiales	2
Cartagena	4
Bogotá	2
Total	44

Como se menciona en el primer objetivo, inicialmente se identifican tres familias de cargos para puntualizar las competencias de acuerdo al nivel jerárquico, pero para el desarrollo de este objetivo se subdividen las familias de cargos iniciales en unas más específicas que los agrupan según el común denominador de sus objetivos.

De acuerdo a esto, se definen los siguientes grupos:

Tabla 7. Familias de cargos Coral Visión

Grupo	Cargos	Objetivo del grupo de cargos
Grupo 1	Gerente general, gerente operativo, subgerente	Cargos de dirección, orientados a la parte estratégica de la organización
Grupo 2	Jefes de área, gerentes de las sucursales, auditor interno	Cargos con personal bajo su supervisión y responsabilidades de alto impacto para la organización
Grupo 3	Coordinadores	Cargos con personal operativo bajo su supervisión, encargados de coordinar las operaciones de la organización

Grupo 4	Asesores comerciales	Personal encargado del contacto con clientes actuales y potenciales
Grupo 5	Analistas, asistentes in-house, asistentes gerenciales y niveles senior	Personal operativo de amplia experiencia encargado del desarrollo de las operaciones de la organización
Grupo 6	Asistentes administrativos y niveles junior	Personal operativo y administrativo con experiencia media, en proceso de consolidación de conocimientos
Grupo 7	Asistentes en general y practicantes	Personal operativo y administrativo con experiencia mínima, en proceso de aprendizaje
Grupo 8	Tramitadores y porteros	Cargos relacionados con la supervisión de mercancías de los clientes y de las instalaciones de la empresa
Grupo 9	Mensajeros	Personal en contacto con diferentes entidades para entrega y recolección de documentos
Grupo 10	Recepcionistas	Personal en contacto con diferentes entidades para atención telefónica y recibo de visitas
Grupo 11	Personal de archivo	Personal responsable del archivo y del manejo de las máquinas fotocopadoras de la organización
Grupo 12	Personal de servicios generales	Personal encargado de la limpieza de las instalaciones y de la atención a los clientes y colaboradores

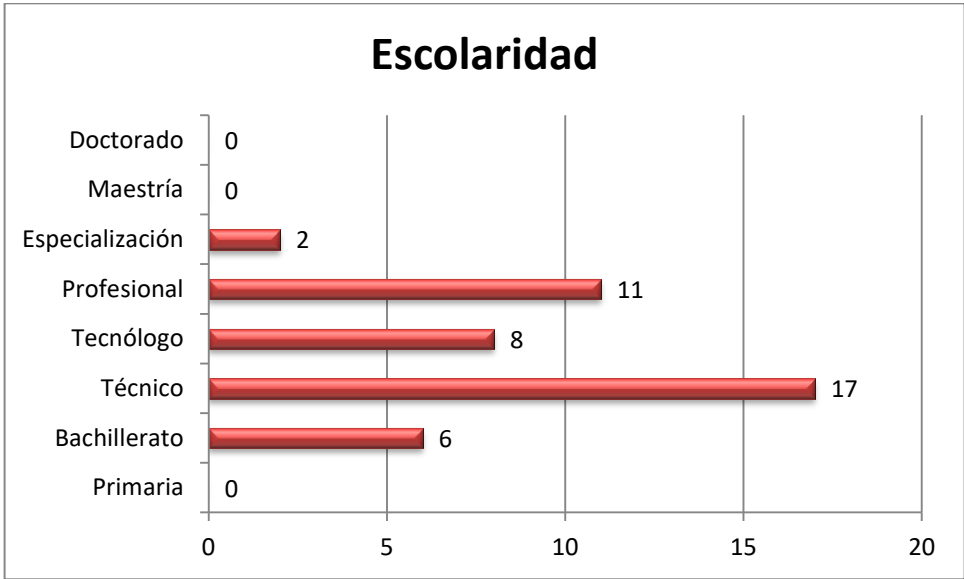
Fuente: Elaboración propia

Esta agrupación permite contrastar más adelante, las competencias ya identificadas desde la perspectiva de la alta dirección, de los objetivos estratégicos y desde el área de recursos humanos, con los postulados del personal desde su óptica como empleados. De igual manera permite tabular la información que se obtiene de los cuestionarios y distribuye las respuestas, de acuerdo a la familia en la que se encuentre el cargo del encuestado.

Ahora bien, una vez aplicado el cuestionario y consolidados sus resultados, se tiene el siguiente análisis por cada pregunta:

Nivel de escolaridad y especialidad de cada uno de sus estudios.

Ilustración 3. Escolaridad



Fuente: Elaboración propia

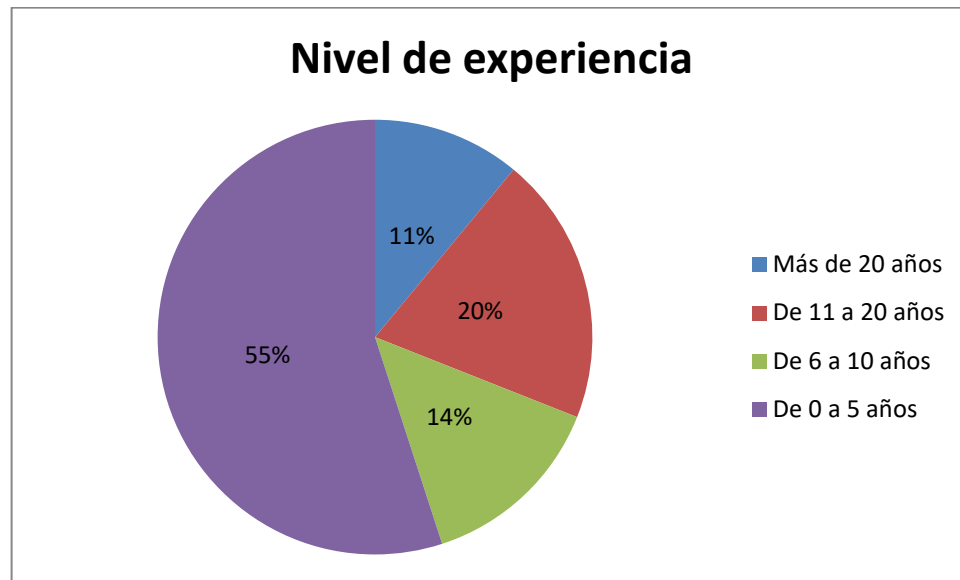
De acuerdo a los resultados, el 39% de los encuestados (17 personas) son técnicos, el 25% (11 personas) son profesionales, el 18% (8 personas) son tecnólogos, el 14% (6 personas) son bachilleres y el 5% restante (2 personas) tienen especialización en alguna área. Como áreas de estudio destacan las carreras relacionadas con comercio exterior, comercio internacional y negocios internacionales. También se evidencia un grupo importante de personas con estudios en administración de empresas.

La mayor proporción de personas encuestadas del área operativa tienen estudios formales relacionados con el cargo que desempeñan, es decir de los relacionados con comercio exterior. El personal con escolaridad de bachiller corresponde básicamente a áreas de apoyo como servicios generales, mensajería y recepción.

Las jefaturas de la compañía en general tienen estudios a nivel de posgrado.

Pregunta formulada: ¿Cuántos años de experiencia tiene en el cargo que desempeña actualmente y cuántos fueron adquiridos en Coral Visión?

Ilustración 4. Nivel de experiencia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, el 55% del personal encuestado tiene una experiencia menor a 5 años y más del 50% (25 personas), han adquirido en Coral Visión la totalidad de su experiencia en el cargo desempeñado.

Solo un pequeño porcentaje ha llegado con amplia experiencia a la compañía.

Esto demuestra que en Coral Visión se maneja el esquema de formación o entrenamiento interno, lo cual permite inculcar la cultura de la compañía desde las bases iniciales de la formación laboral del empleado. Esto genera sentido de pertenencia, confianza en el desempeño del empleado, compromiso y amor por la compañía basado en el agradecimiento.

En promedio, el personal tiene experiencia de 9 años en el cargo desempeñado, siendo la máxima experiencia 30 años y la mínima, 0 años.

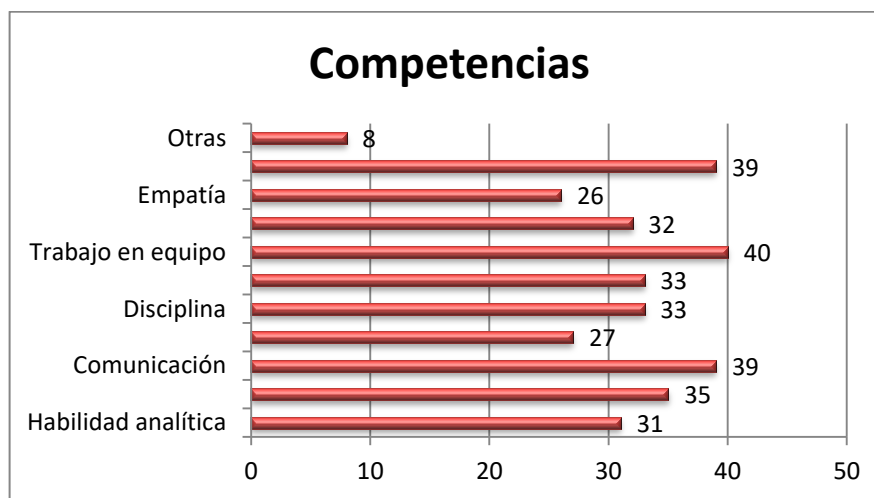
Pregunta formulada: ¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes y débiles en el desempeño de sus funciones?

Respecto a los puntos fuertes, el personal encuestado destaca principalmente la responsabilidad (16 personas), seguido del nivel de compromiso, la capacidad de análisis e interpretación, y la rapidez para aprender y para ejecutar los procesos (7 personas). Finalmente 5 personas destacan como punto fuerte la experiencia y el conocimiento de los procesos a su cargo. Otros aspectos mencionados por los encuestados son la disciplina, la seriedad, el trabajo en equipo y el orden.

En cuanto a los puntos débiles, la mayoría de los encuestados refieren el manejo del estrés y la falta de capacitación para el desarrollo de algunas actividades propias del puesto de trabajo. También destacan como puntos débiles la impaciencia y la impuntualidad.

Pregunta formulada: Marque con una X las habilidades o competencias que considera necesarias para una persona que ocupe un cargo en su área actual.

Ilustración 5. Competencias



Fuente: Elaboración propia

Las competencias que el personal encuestado considera más importantes para el desarrollo de sus funciones son: el trabajo en equipo, el orden y la claridad y la comunicación. De estas tres competencias, dos están enfocadas en las relaciones

interpersonales por lo que se puede evidenciar la importancia que este tema representa para los empleados de Coral Visión. De hecho, la competencia de trabajo en equipo que fue la más votada, se identifica como competencia cardinal para la organización.

El siguiente grupo de competencias más destacadas por los encuestados fueron la atención al detalle, el manejo del estrés, la disciplina personal, la disponibilidad y la habilidad analítica que son claves para el desempeño exitoso de la labor que se realiza en una agencia de aduanas.

Finalmente, otras competencias como la integridad y la empatía fueron consideradas de importancia para algunos encuestados. Algunos consideraron importante el sentido de pertenencia o el compromiso como competencias clave para el desempeño de sus funciones.

Pregunta formulada: Marque con una X las características que mejor describan el estilo de trabajo que predomina en la compañía:

Ilustración 6. Estilo de trabajo

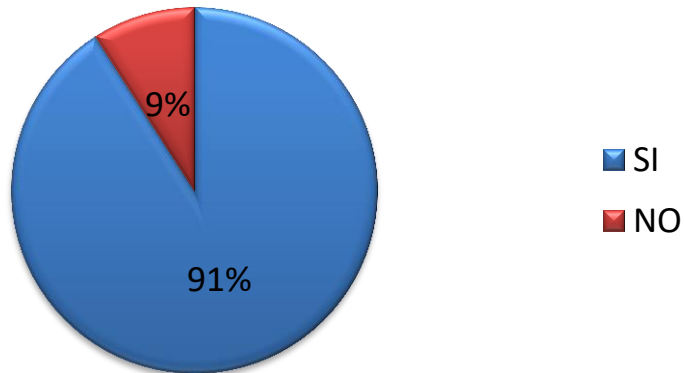


Fuente: Elaboración propia

El 41% de los encuestados consideran que el estilo de trabajo que predomina en la compañía se describe como de confianza, seguido en igual proporción (24% cada uno) por la flexibilidad y la participación. El 7% considera que existe la democracia como estilo de trabajo de la empresa y algunos otros encuestados manifestaron que impera el orden.

Pregunta formulada: ¿Está a gusto con el estilo de trabajo que predomina en la compañía?

Ilustración 7. Gusto por estilo de trabajo



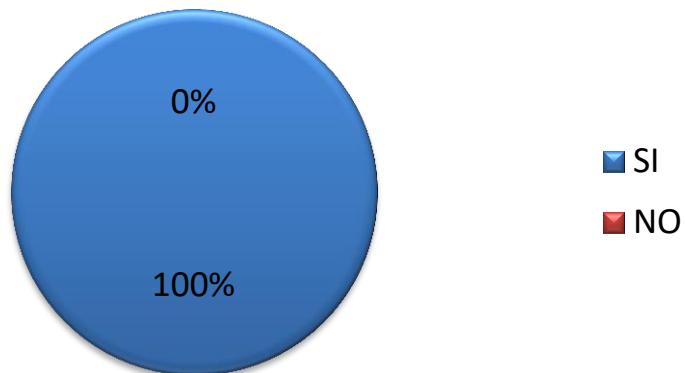
Fuente: Elaboración propia

El 91% de los encuestados manifiestan que están a gusto con el estilo de trabajo que predomina en la compañía y tan solo el 9% restante indican que no.

Entre las personas que respondieron no estar a gusto con el estilo de trabajo, se evidencian inconformidades sobre el manejo de casos puntuales en relación a algunos permisos de orden personal que no se otorgaron.

Pregunta formulada: ¿Se siente orgulloso de laborar en Coral Visión?

Ilustración 8. Orgullo de trabajar en Coral Visión



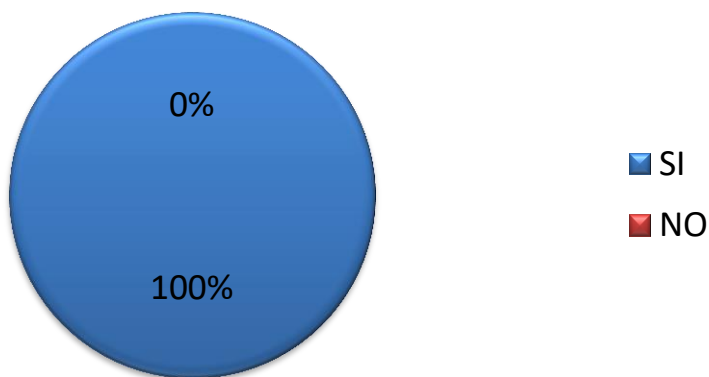
Fuente: Elaboración propia

La totalidad de los encuestados responden que están orgullosos de laborar en Coral Visión principalmente porque se trata de una empresa que se encuentra posicionada en el mercado por su excelente servicio, considerada una de las mejores y que se destaca como uno de los líderes en el sector aduanero del país.

Manifiestan también amplia trayectoria y reconocimiento a nivel nacional de la compañía.

Pregunta formulada: ¿Se siente comprometido con su trabajo y con la empresa?

Ilustración 9. Compromiso

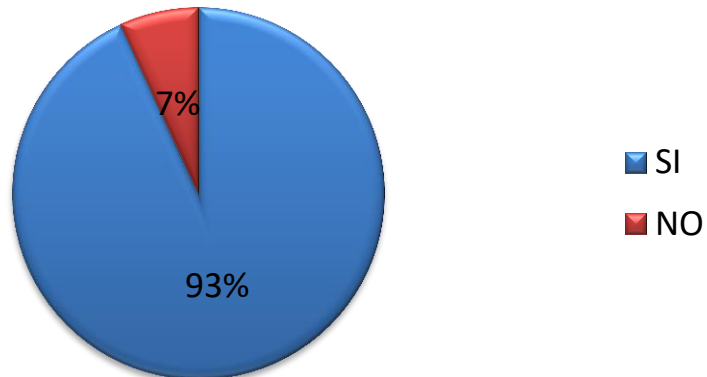


Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados responden que se sienten comprometidos con su trabajo y con la empresa.

Pregunta formulada: Al trabajar en Coral Visión ¿está logrando sus objetivos personales?

Ilustración 10. Logro de objetivos personales

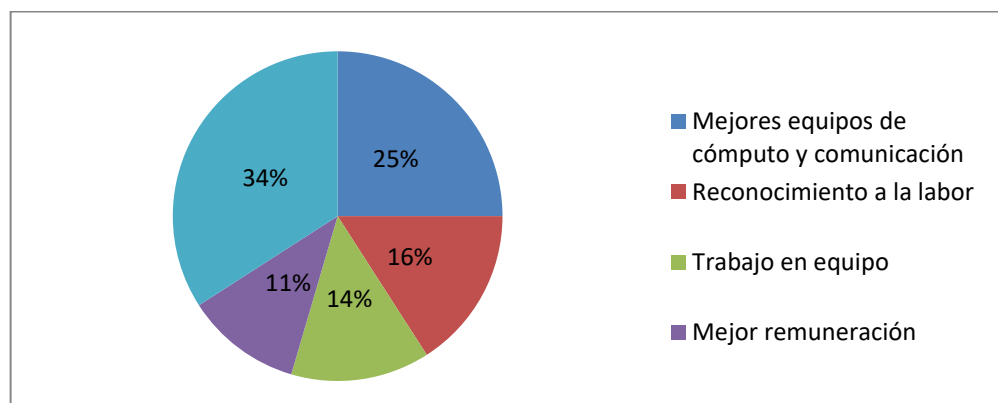


Fuente: Elaboración propia

De los 44 encuestados, el 93% (41 personas) responden que al trabajar en Coral Visión están logrando sus objetivos personales. Tan solo 3 personas responden de manera negativa.

Pregunta formulada: ¿Qué elementos deben estar presentes en su puesto de trabajo para que se sienta motivado?

Ilustración 11. Elementos de motivación



Fuente: Elaboración propia

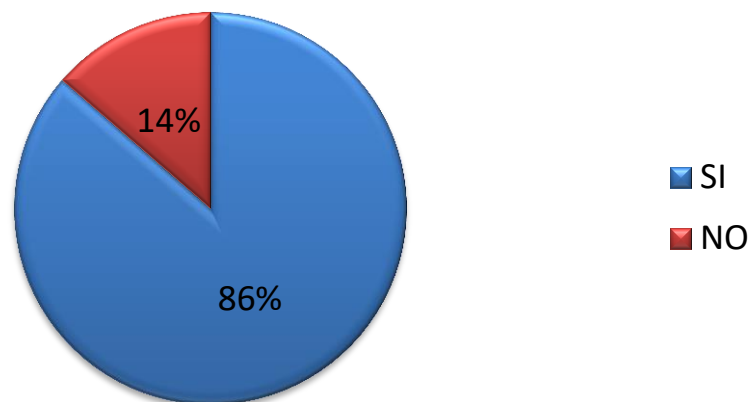
El 25% de los encuestados consideran que como elemento de motivación en su puesto de trabajo son importantes los equipos de cómputo y de comunicación (teléfonos fijos y móviles) de última tecnología para agilizar la prestación del servicio.

El 16% considera importante el reconocimiento a su labor como elemento de motivación, seguido de un 14% que destaca el trabajo en equipo y un 11% que menciona una mejor remuneración.

Algunos encuestados refirieron que un elemento de motivación importante es la música pop sintonizada en el sistema musical central de la compañía y la igualdad en las condiciones y beneficios otorgados por la empresa para el personal.

Pregunta formulada: ¿En la empresa existen esquemas de motivación para los colaboradores? Si respondió “SI”, mencione algunos esquemas de motivación que la empresa tenga implementados.

Ilustración 12. Existencia de esquemas de motivación



Fuente: Elaboración propia

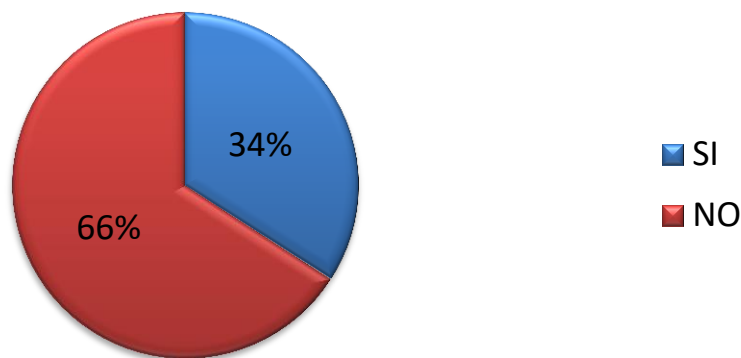
El 86% de los encuestados responden que en la compañía existen esquemas de motivación para los colaboradores y destacan especialmente las integraciones como paseos y celebraciones de fechas especiales, las bonificaciones de navidad y los beneficios en tiempo otorgados por el cumpleaños, y por la participación en los diferentes comités de la empresa.

Otros encuestados destacan las aero-rumbas y demás actividades de promoción de la salud, el fondo de empleados y el cumplimiento en los pagos de los salarios.

Un porcentaje mínimo de encuestados, especialmente de la sucursal de Buenaventura, manifiestan que no conocen los esquemas de motivación de la empresa.

Pregunta formulada: El salario que usted percibe ¿está acorde a su nivel de exigencia?

Ilustración 13. Percepción sobre el salario



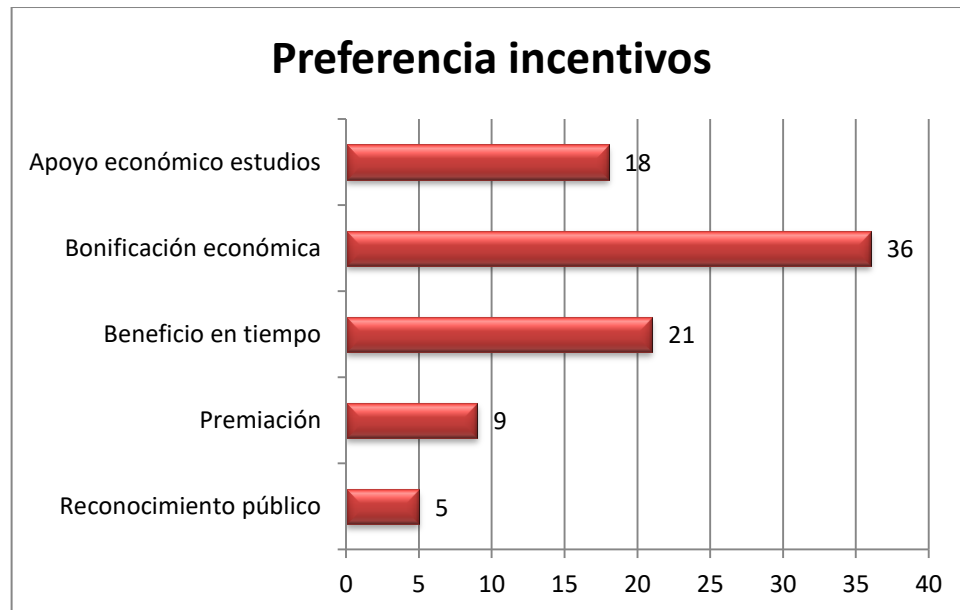
Fuente: Elaboración propia

De los 44 encuestados, el 66% (29 personas) manifiestan que su salario no es acorde al nivel de exigencia de su puesto. 15 personas respondieron que sí lo es.

Entre las razones que exponen los encuestados con respuesta negativa, la principal está relacionada con la cantidad de funciones y el grado de responsabilidad que involucra desempeñar su puesto de trabajo; otros encuestados destacan su perfil y nivel de estudios como factores importantes para considerar en la asignación del salario. Una persona manifiesta que existe debilidad en este aspecto por la falta de una política o directriz clara en cuanto a la asignación salarial.

Pregunta formulada: Seleccione los incentivos que sean de su preferencia.

Ilustración 14. Preferencia incentivos



Fuente: Elaboración propia

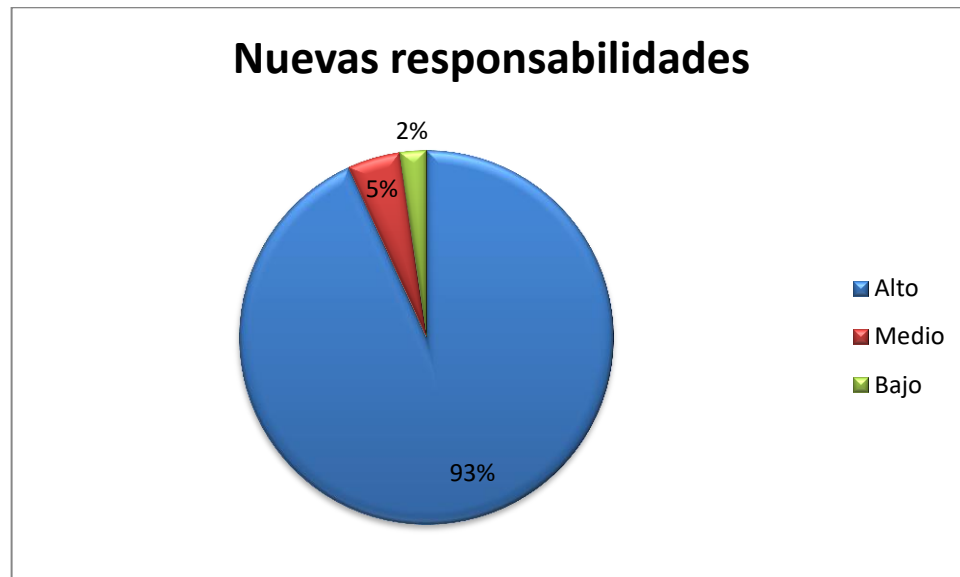
De los 44 encuestados, 36 responden que el incentivo de mayor preferencia es la bonificación económica, sin embargo, no es descartable el segundo tipo de incentivo con mayor escogencia que es el de beneficio en tiempo (21 personas), y el tercero que es el del apoyo económico para los estudios (18 personas).

A pesar que solo 9 personas seleccionan la premiación, y 5 seleccionan el reconocimiento público, son dos tipos de incentivos que no deben dejarse de lado pues están relacionados con lo que se conoce como salario emocional². La ventaja del salario emocional es que genera mayor recordación y es perdurable en el tiempo.

² Klaudia Gómez define el salario emocional como la compensación que da una empresa para atender las necesidades psicológicas, sociales y afectivas de sus trabajadores como complemento al pago económico por su trabajo. Revista Dinero (2017).

Pregunta formulada: ¿Cuál es su grado de disposición para aceptar nuevas responsabilidades?

Ilustración 15. Nuevas responsabilidades



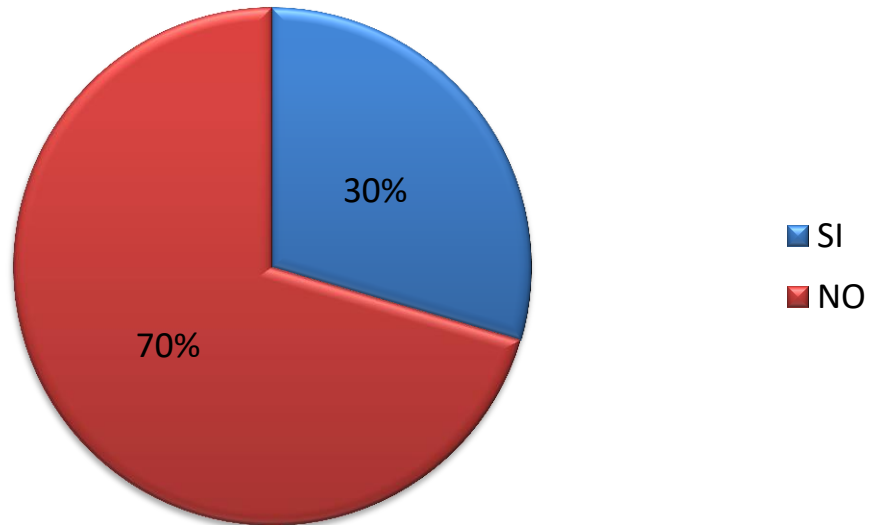
Fuente: Elaboración propia

El 93% de los encuestados responden que su grado de disposición para aceptar nuevas responsabilidades es alto y como argumento para su respuesta manifiestan que están dispuestos a aprender más, buscan crecimiento profesional y consideran que están muy comprometidos con la empresa para el logro de los objetivos estratégicos.

La mínima proporción de empleados que caracterizó su grado de disposición frente a nuevas responsabilidades como medio y bajo, argumentan que no disponen de más tiempo a nivel laboral para ejecutar nuevas funciones.

Pregunta formulada: ¿Ha realizado algún curso de formación por su cuenta en los dos últimos años?

Ilustración 16. Formación por cuenta propia



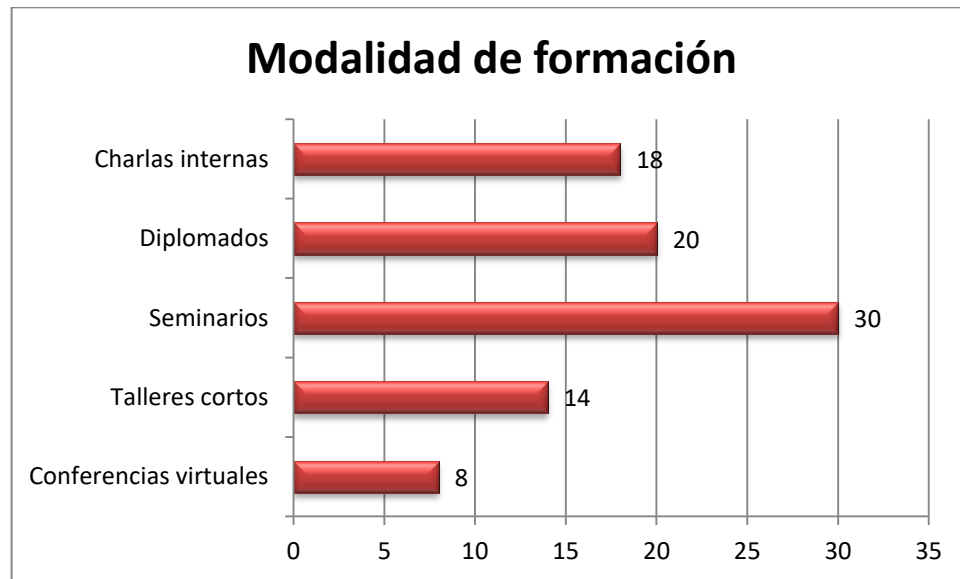
Fuente: Elaboración propia

El 70% de los encuestados niegan haber realizado un curso de formación por su cuenta en los últimos dos años, lo que permite evidenciar que el personal está dependiendo casi exclusivamente de las formaciones suministradas por la empresa para el desempeño correcto de sus labores o el crecimiento a nivel profesional.

El 30% que responde de manera positiva, indica como áreas de estudio de sus formaciones particulares especialmente inglés y los sistemas especiales de importación y exportación “Plan Vallejo”.

Pregunta formulada: Seleccione las modalidades de formación que sean de su preferencia:

Ilustración 17. Modalidad de formación



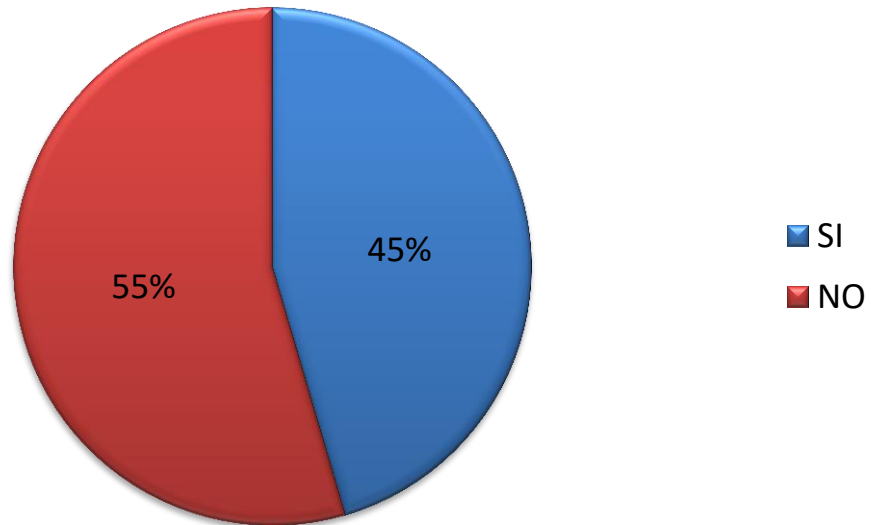
Fuente: Elaboración propia

La modalidad de formación de mayor preferencia para los empleados encuestados corresponde a seminarios (30 personas), seguido de diplomados (20 personas), charlas internas (18), talleres cortos (14) y conferencias virtuales (8).

Entre las preferencias, tienen mayor ponderación las modalidades de formación cortas y se evidencia que la formación virtual no tiene muchos seguidores.

Pregunta formulada: ¿Hay alguna otra área en la compañía en la que le gustaría trabajar?

Ilustración 18. Preferencia por otra área de trabajo



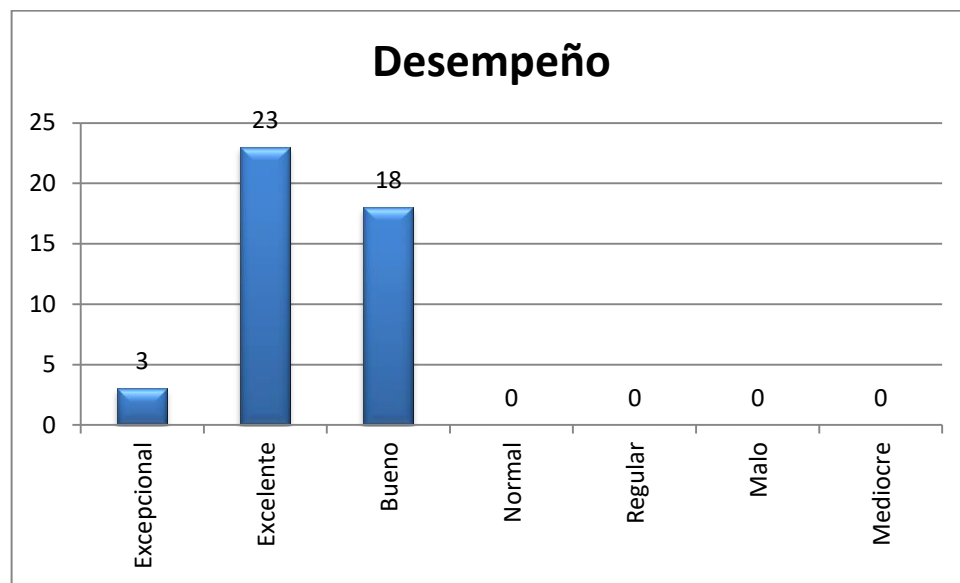
Fuente: Elaboración propia

Al 45% del personal encuestado le gustaría laborar en otra área de la compañía. Esta preferencia especialmente se evidencia en el personal del área operativa que manifiesta querer participar en otras actividades: los de importaciones quisieran aprender de “Plan Vallejo” y de exportaciones, y los de exportaciones y “Plan Vallejo”, de importaciones y de registros de importación.

Algunos encuestados manifiestan preferencia por jefaturas del área administrativa y financiera pero en general el personal está ubicado en el área para la cual se formó a nivel educativo, por lo que no desean cambiar de ésta sino continuar enriqueciendo su experiencia a nivel laboral.

Pregunta formulada: Seleccione la característica que mejor describa su desempeño y describa qué hace que su desempeño se caracterice en la forma descrita anteriormente.

Ilustración 19. Desempeño

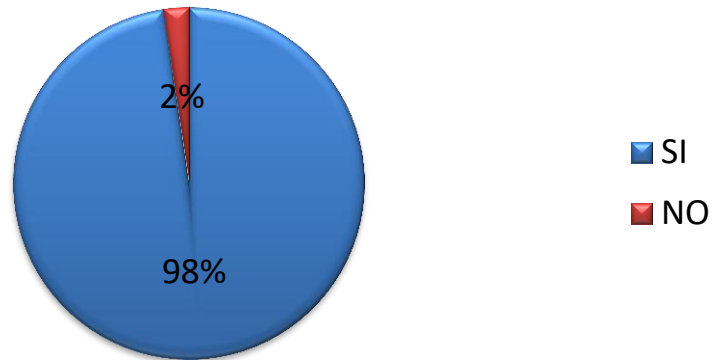


Fuente: Elaboración propia

23 personas consideran que su desempeño es excelente, 18 afirman que es bueno y 3 que es excepcional. Entre las razones que se exponen para argumentar el nivel de desempeño se tiene el compromiso, la disposición y la preocupación por prestar y mantener un buen servicio frente a los clientes. También se menciona con cierta recurrencia la disciplina, la agilidad y la seriedad como factores descriptivos del desempeño de las personas.

Pregunta formulada: ¿Considera importante recibir retroalimentación sobre su desempeño?

Ilustración 20. Importancia sobre la retroalimentación del desempeño

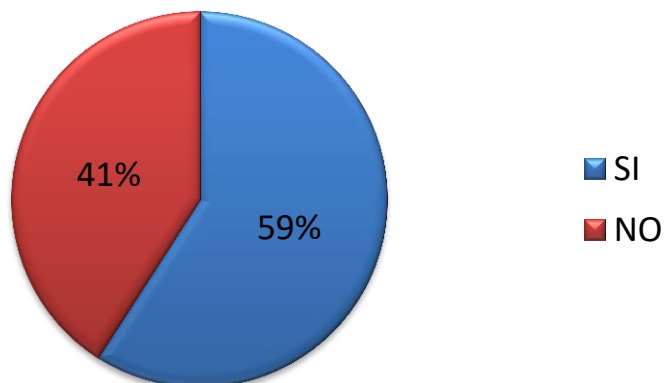


Fuente: Elaboración propia

Con excepción de una persona, a los encuestados les parece importante recibir retroalimentación sobre su desempeño para mejorar continuamente, identificar debilidades, obtener conocimiento y conocer la percepción que el jefe inmediato tiene de la persona.

Pregunta formulada: El método por el que recibe retroalimentación de su desempeño actualmente ¿le parece adecuado?

Ilustración 21. Método de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia

El 59% de los encuestados está de acuerdo con el método de retroalimentación que existe en la empresa, sin embargo, una gran cantidad de personas manifiestan que no conocen la metodología para evaluar el desempeño. Estas personas corresponden a la planta de personal de las sucursales.

Entre los encuestados que manifiestan no estar de acuerdo con el método actual, las razones principales están relacionadas con la periodicidad de la evaluación y la falta de personalización para la entrega de resultados.

Finalmente, como conclusión sobre el desarrollo de este objetivo se tiene lo siguiente:

- ✓ La agrupación de cargos por familias permite contrastar en el tercer objetivo, las competencias ya identificadas desde la perspectiva de la dirección y del área de recursos humanos, con los postulados de los empleados.
- ✓ Con la aplicación del cuestionario, se identifica el nivel de formación actual de los empleados, destacándose el nivel técnico y específicamente en el área de comercio exterior y afines a ésta.
- ✓ Se evidencia que la trayectoria laboral de la mayoría de los empleados en el área o cargo que ocupa en la actualidad, se limita únicamente a lo laborado en Coral Visión.
- ✓ Como puntos fuertes, el personal destaca su responsabilidad, compromiso, capacidad de análisis e interpretación, rapidez para aprender y para ejecutar los procesos y el conocimiento de los procesos a su cargo. Como puntos débiles predominan el manejo del estrés y la falta de conocimientos en algunos procesos.
- ✓ Las competencias identificadas por los empleados desde el punto de vista de sus funciones son principalmente: el orden y la claridad, el trabajo en equipo y la comunicación. En segundo lugar se destacan la atención al detalle, el manejo del estrés, la disciplina personal, la disponibilidad y la habilidad analítica.
- ✓ La mayoría del personal considera que el estilo de trabajo en la empresa se describe como de confianza y están a gusto con él, sintiéndose comprometidos con la empresa y orgullosos de trabajar en ella, para lo cual su nivel de aceptación de nuevas responsabilidades es alto.

- ✓ Se evidencia que Coral Visión actualmente es una buena opción para el logro de los objetivos personales de los empleados, quienes manifiestan que como elementos de motivación en su puesto de trabajo son importantes los equipos de cómputo y de comunicación, al igual que el reconocimiento a la labor y una buena remuneración. También manifiestan, respecto al salario, que éste no es acorde a su nivel de exigencia porque tienen muchas funciones y responsabilidades
- ✓ Como esquemas de motivación actuales de la compañía, los colaboradores destacan las integraciones, las bonificaciones y los beneficios en tiempo, señalando estos dos últimos como los beneficios de mayor preferencia, sin descontar el apoyo para los estudios, el reconocimiento y la premiación.
- ✓ En cuanto a la formación por cuenta propia, la mayoría de empleados manifiestan que no la hacen y que la modalidad de formación de mayor preferencia corresponde a los seminarios. También se demuestra preferencia por los diplomados y las charlas internas.
- ✓ El personal que se ha formado por su cuenta, registra como temas de formación los sistemas especiales importación y exportación “Plan Vallejo” y algunos niveles de inglés. Quienes se formaron en temas de “Plan Vallejo” manifiestan a su vez que les gustaría laborar en esta área, pero en sí, la mayoría del personal está a gusto en su actual área de trabajo.
- ✓ La mayoría del personal coincide en que su desempeño es bueno o excelente por el nivel de compromiso que demuestra y el nivel de disciplina, agilidad y seriedad aplicado a las labores.
- ✓ Respecto a la evaluación del desempeño, el personal indica que es importante para poder mejorar continuamente pero que la entrega de los resultados debe hacerse de manera personalizada.
- ✓ La información identificada con el cuestionario respecto a los elementos motivacionales y la percepción que tienen los colaboradores de la evaluación de desempeño, permiten rediseñar la evaluación empleada por la compañía en el cuarto objetivo, así como nutrir el plan de motivación e incentivos que se ha determinado para los colaboradores.
- ✓ Finalmente, las competencias registradas por los empleados como necesarias para el cumplimiento de sus funciones que permiten describirlos a través de su perfil profesional y motivacional, se correlacionan con las identificadas en el primer objetivo para consolidar y emitir un diccionario de competencias definitivo en el tercer objetivo que se desarrolla seguidamente.

3.3. NUEVO DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.

Para el cumplimiento del tercer objetivo que es estructurar un nuevo diccionario de competencias aplicable a nivel nacional, se toman las competencias cardinales ya identificadas, y posteriormente se correlacionan las competencias específicas definidas por la alta dirección y por el área de recursos humanos a través de la lectura de los documentos estratégicos y de la identificación de los objetivos de cada cargo (nivel estratégico), con los comentarios del personal en cuanto a las habilidades que una persona debe tener para desempeñar sus funciones (nivel funcional), obtenidos con la pregunta No. 5 del cuestionario aplicado a los empleados.

Las competencias cardinales ya han sido registradas previamente:

Tabla 8. Listado de competencias cardinales

Competencias cardinales
Compromiso
Ética
Orientación al cliente
Orientación a los resultados
Calidad del trabajo
Trabajo en equipo
Productividad

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se parte de las familias de cargos anteriormente agrupadas, para obtener la siguiente tabla:

Tabla 9. Correlación competencias específicas

Grupo	Cargos	Competencias específicas identificadas a nivel estratégico	Competencias específicas identificadas a nivel funcional
Grupo 1	Gerente general, gerente operativo, subgerente	Empowerment	NA
		Pensamiento estratégico	NA
		Relaciones públicas	NA
		Integridad	NA
		Impacto e influencia	NA
Grupo 2	Jefes de área, gerentes de las sucursales, auditor interno	Integridad	Habilidad analítica
		Impacto e influencia	Atención al detalle
		Liderazgo	Integridad
		Capacidad de entender a los demás	Manejo del estrés

		Perspicacia financiera	Trabajo en equipo
		Orientación al mercado	Disponibilidad
		Capacidad de negociación	Orden y claridad
		Gestión del talento	
		Visión sistémica	
		Herramientas al servicio de la organiz.	
		Desarrollo estratégico de los RH	
Grupo 3	Coordinadores	Integridad	Habilidad analítica
		Impacto e influencia	Atención al detalle
		Habilidad analítica	Comunicación
		Pensamiento conceptual	Disciplina personal
		Credibilidad técnica	Manejo del estrés
			Trabajo en equipo
			Disponibilidad
Grupo 4	Asesores comerciales		Orden y claridad
		Credibilidad técnica	Habilidad analítica
		Búsqueda de información	Atención al detalle
		Orientación al servicio	Integridad
		Presentación de soluciones comerciales	Disciplina personal
		Comunicación	Trabajo en equipo
			Orden y claridad
Grupo 5	Analistas, asistentes in-house, asistentes gerenciales y niveles senior	Habilidad analítica	Habilidad analítica
		Pensamiento conceptual	Atención al detalle
		Credibilidad técnica	Comunicación
		Disciplina personal	Integridad
		Aprendizaje continuo	Disciplina personal
		Orientación al servicio	Trabajo en equipo
			Disponibilidad
Grupo 6	Asistentes administrativos y niveles junior		Empatía
			Orden y claridad
		Habilidad analítica	Habilidad analítica
		Pensamiento conceptual	Atención al detalle
		Disciplina personal	Comunicación
		Búsqueda de información	Integridad
		Capacidad para aprender	Disciplina personal
Grupo 7	Asistentes en general y practicantes	Responsabilidad	Manejo del estrés
		Planeación y organización	Trabajo en equipo
		Orden y claridad	Orden y claridad
		Tolerancia a la presión	
		Habilidad analítica	Habilidad analítica
		Búsqueda de información	Atención al detalle
		Capacidad para aprender	Comunicación
		Adaptabilidad	Manejo del estrés
		Responsabilidad	Trabajo en equipo
		Tolerancia a la presión	Disponibilidad
			Orden y claridad

Grupo 8	Tramitadores y porteros	Integridad	Atención al detalle
		Disciplina personal	Comunicación
		Responsabilidad	Disciplina personal
		Atención al detalle	Trabajo en equipo
		Disponibilidad	Disponibilidad
			Empatía
			Orden y claridad
Grupo 9	Mensajeros	Integridad	Atención al detalle
		Responsabilidad	Comunicación
		Orientación al servicio	Disciplina personal
		Disponibilidad	Manejo del estrés
		Comunicación	Trabajo en equipo
			Disponibilidad
			Empatía
Grupo 10	Recepcionistas		Orden y claridad
		Integridad	Comunicación
		Orientación al servicio	Disciplina personal
		Discreción	Manejo del estrés
		Orden y claridad	Trabajo en equipo
		Tolerancia a la presión	Empatía
			Orden y claridad
Grupo 11	Personal de archivo	Responsabilidad	Comunicación
		Orientación al servicio	Disciplina personal
		Disponibilidad	Trabajo en equipo
		Planeación y organización	Disponibilidad
		Tolerancia a la presión	Empatía
			Orden y claridad
Grupo 12	Personal de servicios generales	Responsabilidad	Habilidad analítica
		Orientación al servicio	Atención al detalle
		Discreción	Comunicación
		Disponibilidad	Integridad
		Comunicación	Disciplina personal
			Manejo del estrés
			Trabajo en equipo
			Disponibilidad
			Empatía
			Orden y claridad

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta una tabla con el análisis de las competencias identificadas por los empleados según el cargo en el que se encuentran, para validar si verdaderamente aplican a la familia de cargos, resaltando en gris y con letras rojas las que han de incluirse en el nuevo diccionario:

Tabla 10. Análisis competencias identificadas a nivel funcional

Grupo	Cargos	Competencias específicas identificadas a nivel funcional	Observaciones
Grupo 2	Jefes de área, gerentes de las sucursales, auditor interno	Habilidad analítica	Esta competencia está concebida para cargos operativos. A este nivel ya debe estar desarrollada.
		Atención al detalle	Esta competencia está concebida para cargos operativos. A este nivel ya debe estar desarrollada.
		Integridad	Competencia ya identificada para este grupo.
		Manejo del estrés	Esta competencia está relacionada con la tolerancia a la presión y está concebida para cargos operativos. A este nivel ya debe estar desarrollada.
		Trabajo en equipo	Competencia identificada como cardinal.
		Disponibilidad	Esta competencia está concebida para cargos operativos. A este nivel ya debe estar desarrollada.
		Orden y claridad	Esta competencia está concebida para cargos operativos. A este nivel ya debe estar desarrollada.
Grupo 3	Coordinadores	Habilidad analítica	Competencia ya identificada para este grupo.
		Atención al detalle	Esta competencia está concebida para cargos operativos. A este nivel ya debe estar desarrollada.
		Comunicación	Esta competencia está concebida para cargos operativos. A este nivel ya debe estar desarrollada.
		Disciplina personal	Esta competencia está concebida para cargos operativos. A este nivel ya debe estar desarrollada.
		Manejo del estrés	Esta competencia está relacionada con la tolerancia a la presión y está concebida para cargos operativos. A este nivel ya debe estar desarrollada.
		Trabajo en equipo	Competencia identificada como cardinal
		Disponibilidad	Esta competencia está concebida para cargos operativos. A este nivel ya debe estar desarrollada.
		Orden y claridad	Esta competencia debería incluirse en el diccionario para esta familia, en lugar del pensamiento conceptual.
Grupo 4	Asesores comerciales	Habilidad analítica	Esta competencia está concebida para cargos operativos. A este nivel ya debe estar desarrollada.
		Atención al detalle	Esta competencia está concebida para cargos operativos. A este nivel ya debe estar desarrollada.

		Integridad	Esta competencia está relacionada con la ética que es una competencia cardinal.
		Disciplina personal	Esta competencia está concebida para cargos operativos. A este nivel ya debe estar desarrollada.
		Trabajo en equipo	Competencia identificada como cardinal.
		Orden y claridad	Esta competencia está relacionada con la comunicación.
Grupo 5	Analistas, asistentes in-house, asistentes gerenciales y niveles senior	Habilidad analítica	Competencia ya identificada para este grupo.
		Atención al detalle	A este nivel, esta competencia ya debe estar desarrollada.
		Comunicación	Esta competencia está relacionada con la orientación al servicio.
		Integridad	Esta competencia está relacionada con la ética que es una competencia cardinal.
		Disciplina personal	Competencia ya identificada para este grupo.
		Trabajo en equipo	Competencia identificada como cardinal.
		Disponibilidad	A este nivel, esta competencia ya debe estar desarrollada.
		Empatía	Esta competencia está relacionada con la orientación al servicio. Se unifica con esta competencia.
		Orden y claridad	A este nivel, esta competencia ya debe estar desarrollada.
Grupo 6	Asistentes administrativos y niveles junior	Habilidad analítica	Competencia ya identificada para este grupo.
		Atención al detalle	Esta competencia está relacionada con el pensamiento conceptual.
		Comunicación	A este nivel, esta competencia ya debe estar desarrollada.
		Integridad	Esta competencia está relacionada con la ética que es una competencia cardinal.
		Disciplina personal	Competencia ya identificada para este grupo.
		Manejo del estrés	Esta competencia está relacionada con la tolerancia a la presión. Ya se encuentra identificada para este grupo.
		Trabajo en equipo	Competencia identificada como cardinal.
		Orden y claridad	Competencia ya identificada para este grupo.
Grupo 7	Asistentes en general y practicantes	Habilidad analítica	Competencia ya identificada para este grupo.
		Atención al detalle	Esta competencia está relacionada con la capacidad para aprender.
		Comunicación	A este nivel, esta competencia no se requiere aún.
		Manejo del estrés	Esta competencia está relacionada con la tolerancia a la presión. Ya se encuentra

			identificada para este grupo.
		Trabajo en equipo	Competencia identificada como cardinal.
		Disponibilidad	Esta competencia debería incluirse en el diccionario para esta familia, en lugar de búsqueda de información.
		Orden y claridad	A este nivel, esta competencia no se requiere aún.
Grupo 8	Tramitadores y porteros	Atención al detalle	Competencia ya identificada para este grupo.
		Comunicación	A este nivel, esta competencia no se requiere aún.
		Disciplina personal	Competencia ya identificada para este grupo.
		Trabajo en equipo	Competencia identificada como cardinal.
		Disponibilidad	Competencia ya identificada para este grupo.
		Empatía	Esta competencia está relacionada con el trabajo en equipo que es una competencia cardinal. Se unifica con esta competencia.
		Orden y claridad	Esta competencia está relacionada con la calidad del trabajo que es una competencia cardinal.
Grupo 9	Mensajeros	Atención al detalle	A este nivel, esta competencia no se requiere aún.
		Comunicación	Competencia ya identificada para este grupo.
		Disciplina personal	A este nivel, esta competencia no se requiere aún.
		Manejo del estrés	Esta competencia está relacionada con la tolerancia a la presión. A este nivel, no se requiere aún.
		Trabajo en equipo	Competencia identificada como cardinal.
		Disponibilidad	Competencia ya identificada para este grupo.
		Empatía	Esta competencia está relacionada con la orientación al servicio. Se unifica con esta competencia.
		Orden y claridad	A este nivel, esta competencia no se requiere aún.
Grupo 10	Recepcionistas	Comunicación	Esta competencia está relacionada con la orientación al servicio.
		Disciplina personal	A este nivel, esta competencia no se requiere aún.
		Manejo del estrés	Esta competencia está relacionada con la tolerancia a la presión. Ya se encuentra identificada para este grupo.
		Trabajo en equipo	Competencia identificada como cardinal.
		Empatía	Esta competencia está relacionada con la orientación al servicio. Se unifica con esta competencia.

		Orden y claridad	Competencia ya identificada para este grupo.
Grupo 11	Personal de archivo	Comunicación	Esta competencia está relacionada con la orientación al servicio.
		Disciplina personal	A este nivel, esta competencia no se requiere aún.
		Trabajo en equipo	Competencia identificada como cardinal.
		Disponibilidad	Competencia ya identificada para este grupo.
		Empatía	Esta competencia está relacionada con la orientación al servicio. Se unifica con esta competencia.
		Orden y claridad	Esta competencia está relacionada con la planeación y organización.
Grupo 12	Personal de servicios generales	Habilidad analítica	A este nivel, esta competencia no se requiere aún.
		Atención al detalle	A este nivel, esta competencia no se requiere aún.
		Comunicación	Competencia ya identificada para este grupo.
		Integridad	Esta competencia está relacionada con la discreción.
		Disciplina personal	A este nivel, esta competencia no se requiere aún.
		Manejo del estrés	Esta competencia está relacionada con la tolerancia a la presión. A este nivel, no se requiere aún.
		Trabajo en equipo	Competencia identificada como cardinal.
		Disponibilidad	Competencia ya identificada para este grupo.
		Empatía	Esta competencia está relacionada con la orientación al servicio. Se unifica con esta competencia.
		Orden y claridad	A este nivel, esta competencia no se requiere aún.

Fuente: Elaboración propia

Para conservar la misma cantidad de competencias para cada familia de cargos, las competencias identificadas a nivel funcional que fueron seleccionadas para ser incluidas, reemplazan una de nivel estratégico previamente identificada y que por sus características pueda ser emulada por otra o reemplazada.

Una vez consolidada la información de las nuevas competencias identificadas a nivel funcional, con la correlación de las inicialmente identificadas a nivel estratégico, se tiene el siguiente resumen:

Tabla 11. Competencias específicas por familia de cargos

Grupo	Cargos	Competencias específicas aplicables
Grupo 1	Gerente general, gerente operativo, subgerente	Empowerment
		Pensamiento estratégico
		Relaciones públicas
		Integridad
		Impacto e influencia
Grupo 2	Jefes de área, gerentes de las sucursales, auditor interno	Integridad
		Impacto e influencia
		Liderazgo
		Capacidad de entender a los demás
		Perspicacia financiera
		Orientación al mercado
		Capacidad de negociación
		Gestión del talento
		Visión sistémica
		Herramientas al servicio de la organización
Grupo 3	Coordinadores	Desarrollo estratégico de los RH
		Integridad
		Impacto e influencia
		Habilidad analítica
		Orden y claridad
Grupo 4	Asesores comerciales	Credibilidad técnica
		Credibilidad técnica
		Búsqueda de información
		Orientación al servicio
		Presentación de soluciones comerciales
Grupo 5	Analistas, asistentes in-house, asistentes gerenciales y niveles senior	Comunicación
		Habilidad analítica
		Pensamiento conceptual
		Credibilidad técnica
		Disciplina personal
		Aprendizaje continuo
Grupo 6	Asistentes administrativos y niveles junior	Orientación al servicio
		Habilidad analítica
		Pensamiento conceptual
		Disciplina personal
		Búsqueda de información
		Capacidad para aprender
		Responsabilidad
		Planeación y organización
Grupo 7	Asistentes en general y	Orden y claridad
		Tolerancia a la presión
		Habilidad analítica
		Disponibilidad

	practicantes	Capacidad para aprender
		Adaptabilidad
		Responsabilidad
		Tolerancia a la presión
Grupo 8	Tramitadores y porteros	Integridad
		Disciplina personal
		Responsabilidad
		Atención al detalle
		Disponibilidad
Grupo 9	Mensajeros	Integridad
		Responsabilidad
		Orientación al servicio
		Disponibilidad
		Comunicación
Grupo 10	Recepcionistas	Integridad
		Orientación al servicio
		Discreción
		Orden y claridad
		Tolerancia a la presión
Grupo 11	Personal de archivo	Responsabilidad
		Orientación al servicio
		Disponibilidad
		Planeación y organización
		Tolerancia a la presión
Grupo 12	Personal de servicios generales	Responsabilidad
		Orientación al servicio
		Discreción
		Disponibilidad
		Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Ya que se tiene el resumen final de las competencias de tipo específico aplicables a cada familia de cargos, se procede a identificar el nivel de desarrollo requerido para cada una, al igual que para las cardinales.

Para este ejercicio se toma como base la existencia de cuatro niveles para cada competencia, así:

- A = Alto
- B = Medio
- C = Inferior
- D = Mínimo

La explicación de cada nivel de desarrollo, se realiza a continuación:

- A = Alto, por encima del promedio. Competencia ampliamente desarrollada e interiorizada. La persona puede asesorar o supervisar a otros.
- B = Medio, es un nivel bueno. Competencia desarrollada por encima del estándar, lograda a través de la práctica regular.
- C = Inferior, es un nivel mínimo. La competencia se conoce y se encuentra en proceso de desarrollo bajo supervisión.
- D = Mínimo, es un nivel insatisfactorio. La competencia se encuentra en un nivel de desarrollo incipiente o se desconoce.

Teniendo claridad respecto a los niveles de desarrollo de las competencias, se revisa y asigna entre la subgerencia, la gerencia operativa y el personal de recursos humanos, el nivel que se requiere por familia de cargos, de cada competencia identificada, empezando con las competencias cardinales:

Tabla 12. Nivel requerido por competencia cardinal

Grupo	Compromiso	Ética	Orientación al cliente	Orientación a resultados	Calidad del trabajo	Trabajo en equipo	Productividad
Grupo 1	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio
Grupo 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio
Grupo 3	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Grupo 4	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Grupo 5	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Grupo 6	Inferior	Medio	Medio	Inferior	Inferior	Inferior	Medio
Grupo 7	Inferior	Inferior	Inferior	Inferior	Inferior	Inferior	Medio
Grupo 8	Medio	Medio	Inferior	Medio	Medio	Inferior	Medio
Grupo 9	Inferior	Medio	Inferior	Inferior	Inferior	Inferior	Inferior
Grupo 10	Inferior	Inferior	Medio	Inferior	Inferior	Inferior	Inferior
Grupo 11	Mínimo	Inferior	Medio	Mínimo	Inferior	Mínimo	Medio
Grupo 12	Mínimo	Inferior	Medio	Mínimo	Inferior	Mínimo	Inferior

Fuente: Elaboración propia

De igual manera se realiza el ejercicio para las competencias específicas.

Tabla 13. Nivel requerido por competencia específica

Grupo	Cargos	Competencias específicas aplicables	Nivel requerido
Grupo 1	Gerente general, gerente operativo, subgerente	Empowerment	Medio
		Pensamiento estratégico	Alto
		Relaciones públicas	Medio
		Integridad	Alto
		Impacto e influencia	Alto
Grupo 2	Jefes de área, gerentes de las sucursales, auditor interno	Integridad	Medio
		Impacto e influencia	Alto
		Liderazgo	Medio
		Capacidad de entender a los demás	Medio
		Perspicacia financiera	Medio
		Orientación al mercado	Medio
		Capacidad de negociación	Medio
		Gestión del talento	Medio
		Visión sistémica	Medio
Grupo 3	Coordinadores	Herramientas al servicio de la organización	Medio
		Desarrollo estratégico de los RH	Medio
		Integridad	Medio
		Impacto e influencia	Inferior
		Habilidad analítica	Medio
Grupo 4	Asesores comerciales	Orden y claridad	Medio
		Credibilidad técnica	Inferior
		Credibilidad técnica	Inferior
		Búsqueda de información	Inferior
		Orientación al servicio	Medio
Grupo 5	Analistas, asistentes in-house, asistentes gerenciales y niveles senior	Presentación de soluciones comerciales	Medio
		Comunicación	Medio
		Habilidad analítica	Medio
		Pensamiento conceptual	Medio
		Credibilidad técnica	Medio
		Disciplina personal	Medio
Grupo 6	Asistentes administrativos y niveles junior	Aprendizaje continuo	Inferior
		Orientación al servicio	Medio
		Habilidad analítica	Inferior
		Pensamiento conceptual	Inferior
		Disciplina personal	Inferior
		Búsqueda de información	Medio
		Capacidad para aprender	Medio
		Responsabilidad	Medio
		Planeación y organización	Medio
		Orden y claridad	Medio
		Tolerancia a la presión	Medio

Grupo 7	Asistentes en general y practicantes	Habilidad analítica	Mínimo
		Disponibilidad	Inferior
		Capacidad para aprender	Medio
		Adaptabilidad	Inferior
		Responsabilidad	Inferior
		Tolerancia a la presión	Mínimo
Grupo 8	Tramitadores y porteros	Integridad	Medio
		Disciplina personal	Inferior
		Responsabilidad	Inferior
		Atención al detalle	Medio
		Disponibilidad	Medio
Grupo 9	Mensajeros	Integridad	Medio
		Responsabilidad	Inferior
		Orientación al servicio	Inferior
		Disponibilidad	Medio
		Comunicación	Inferior
Grupo 10	Recepcionistas	Integridad	Inferior
		Orientación al servicio	Inferior
		Discreción	Medio
		Orden y claridad	Inferior
		Tolerancia a la presión	Inferior
Grupo 11	Personal de archivo	Responsabilidad	Inferior
		Orientación al servicio	Medio
		Disponibilidad	Medio
		Planeación y organización	Medio
		Tolerancia a la presión	Mínimo
Grupo 12	Personal de servicios generales	Responsabilidad	Mínimo
		Orientación al servicio	Inferior
		Discreción	Medio
		Disponibilidad	Inferior
		Comunicación	Inferior

Fuente: Elaboración propia

Teniendo ya la consolidación de competencias totales, se procede a la creación del diccionario de competencias, en el que además de definirlas, se describen diferentes comportamientos para ayudar en la identificación del grado de desarrollo de cada competencia.

Los comportamientos se determinan de acuerdo a la siguiente escala conductual y tomando como referencia la descripción de las diferentes conductas asociadas a la competencia, que pueden presentarse en la práctica:

Nivel alto: 100%
Nivel bueno: 75%
Nivel mínimo: 50%
Nivel insatisfactorio: 25%

En este orden de ideas, a continuación se incluye el nuevo diccionario de competencias, que se construye con las definiciones de los autores Alles (2007b) y Tarcica y Masis (2013), donde se especifican los siguientes elementos:

- Nombre de la competencia
- Tipo de competencia
- Definición
- Escala conductual
- Descripción de comportamientos asociados

COMPROMISO

Tipo de competencia

Cardinal

Definición

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidas por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir sus compromisos, tanto personales como profesionales.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y toma de decisiones en cada situación. - Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente. - Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información, escuchando y respetando las ideas de los trabajadores a su cargo y haciendo que se sientan parte del logro. - Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. - Pone en práctica los mecanismos de control pautados con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas. - Cumple con sus compromisos profesionales y personales.
-------------	---

75%	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. - Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para guiar su accionar según los objetivos planteados. - Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras. - Genera información para el control de la gestión y busca feedback para chequear su nivel de desempeño. - Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.
------------	--

50%	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan y trabaja para el logro de los mismos. - Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa. - Escucha opiniones sobre su desempeño y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores. - Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se esperan de él. - Usualmente cumple con lo que promete.
------------	--

25%	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene claros los objetivos y la visión de la organización. - No transmite los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización. - Trabaja orientado por los objetivos de la empresa, sin sentirse identificado con ellos. - Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso. - Suele prometer cosas que después no puede cumplir, aunque originalmente haya tenido la mejor intención. - Apoya e instrumenta las directivas que recibe como mero acto de obediencia, sin cuestionar ni adherir. - Tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantean.
------------	--

ÉTICA

Tipo de competencia

Cardinal

Definición

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral, como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de sus valores morales. - Respeta y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse en base a las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres. - Orienta a su gente cuando ésta se encuentra en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorios. - Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes.
-------------	---

75%	<ul style="list-style-type: none"> - Guía sus acciones por sus valores morales y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera. - Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres y los valores y principios morales, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea. - Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales. - Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.
------------	--

50%	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa de acuerdo con los valores y principios morales. - Respeta las pautas de acción que le impone la organización. - Es confiable y sus principios son sólidos. - Acepta consejos y directivas que lo reorientan si ha cometido un error u omisión en términos del respeto de los valores, las buenas prácticas o las buenas costumbres. - Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción.
------------	--

25%	<ul style="list-style-type: none"> - Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la organización, en cuyo caso prioriza los fines y beneficios a obtener, al modo de lograrlos. - Respeta escasamente las buenas costumbres y el buen trato; no guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales. - Pierde de vista las pautas establecidas por la organización y se guía por su propio criterio y beneficio. - Oculta acciones propias o de su equipo cuando sabe que van contra principios o políticas de la organización. - Su actitud no genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores. - Ante un error o fracaso, tiende a depositar la responsabilidad de lo hecho en los demás. Su capacidad de autocrítica es escasa y le cuesta asumir los propios errores. - Frente a la obtención de buenos resultados, se vanagloria y no toma en cuenta ni reconoce el aporte que han realizado los demás.
------------	---

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Tipo de competencia

Cardinal

Definición

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real, como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre las necesidades latentes o potenciales de los clientes. - Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internas como externas. - Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes. - Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales. - Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Está disponible para los clientes internos y externos. - Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado. - Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina. - Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos. - Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta. - Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes. - Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros. - Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le plantean. - Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas. - Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes. - Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes. - Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión respecto de las necesidades de sus clientes. - No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes. - Le molesta estar en contacto con los clientes y con sus demandas o necesidades.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Tipo de competencia

Cardinal

Definición

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. - Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos. - Da orientación y feedback a su gente acerca de su desempeño. - Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado. - Explica claramente a sus colaboradores los objetivos planteados. - Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, frutos del esfuerzo propio y de sus colaboradores.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. - Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas. - Capacita, entrena y da orientación a quienes se lo solicitan, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo. - Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones, a fin de poder alcanzar el desempeño (personal y grupal) esperado. - Chequea regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de consecución de objetivos alcanzado.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás para el logro de los objetivos y acciones esperados. - Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas. - Está atento a los tiempos de realización de los trabajos y controla y ayuda a lograr su cumplimiento. - Cumple adecuadamente con procesos establecidos. - Genera información para el control de la gestión.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. - Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. - Actúa basándose en las normas y procedimientos estandarizados; no está atento a los resultados. - Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes o para responder a los tiempos fuera de su rutina. - Ignora los datos de los informes de gestión, o minimiza la información que le proveen. - Se resiste a los cambios en procesos o servicios, aunque comprenda que están orientados a la mejora de resultados.

CALIDAD DEL TRABAJO

Tipo de competencia

Cardinal

Definición

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables, en beneficio de todos. - Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios. - Genera mecanismos de intercambio y aprovechamiento del conocimiento y experiencia de cada miembro del equipo, logrando la generación de nuevos conocimientos, de mayor satisfacción y nivel profesional. - Está atento a la dirección de la organización, y orienta y da coaching a los miembros del equipo para actualizarlos y desarrollarlos, con el fin de acrecentar sus capacidades para enfrentar los desafíos por venir. - Posee amplio conocimiento del negocio y de su área de especialización y lo comparte con pares y subordinados. - Diseña e instrumenta prácticas sencillas y equilibradas, aprovechando el conocimiento propio y el de su gente. - Proyecta y pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de su calidad.
-------------	---

75%	<ul style="list-style-type: none"> - Administra procesos adecuados, prácticos y operables. - Es líder experto de equipos eficientes, en los que promueve la mejora continua. - Facilita mediante reuniones periódicas, brindando feedback y estableciendo mecanismos de divulgación periódica de información, el intercambio y aprovechamiento del conocimiento de todos sus colaboradores. - Posee amplio conocimiento de la organización y su negocio. Es reconocido como experto en su área de especialidad y habitualmente se recurre a él en busca de opinión y asesoramiento. - Administra prácticas sencillas, equilibradas y operables, que adapta de acuerdo con las necesidades específicas de la organización. - Supervisa y corrige el trabajo de equipo, tratando de anticipar errores o fallas.
------------	---

50%	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja con altos estándares de calidad y resultados. - Se mantiene informado y capacitado, con el fin de poder actuar con alta eficacia en los contextos cambiantes de su empresa. - Aporta ideas y conocimiento. - Eventualmente brinda soluciones o prevé acciones alternativas, con el fin de alcanzar y superar los objetivos planteados. - Solicita feedback periódicamente para chequear su propio desempeño y evolución, y pide consejo y asesoramiento para desarrollar continuamente sus capacidades.
------------	---

25%	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene una mínima visión y conocimiento de los objetivos y desafíos que deberán enfrentar su organización y sus clientes. - Administra equipos relativamente eficientes, a los que les cuesta estar actualizados o aprender rápidamente cuando surge un cambio impuesto desde el exterior. - No promueve el intercambio de conocimientos, la difusión de información actualizada, ni la capacitación de su gente. - Obstaculiza, con su accionar, el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores o pares. - Sus soluciones a los problemas suelen demandar recursos y tiempos fuera de lo razonable; le falta tener una aproximación práctica a los problemas. - No brinda feedback ni controla la calidad del desempeño de sus colaboradores. - Cree que con lo que sabe puede trabajar de acuerdo con las necesidades de la organización. No tiene intenciones de aprender ni de enfrentar situaciones exigentes. - Trabaja relativamente orientado por los objetivos, pero sin preocuparse por mejorar nada de lo que cae bajo su responsabilidad.
------------	--

TRABAJO EN EQUIPO

Tipo de competencia

Cardinal

Definición

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área o grupo.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Anima y motiva a los demás. - Desarrolla el espíritu de equipo. - Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. - Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales. - Resuelve los conflictos de su equipo.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Solicita opinión de los miembros de su equipo. - Valora las ideas y experiencias ajenas. - Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros. - Promueve la colaboración entre equipos. - Valora las contribuciones ajenas, aun cuando se le planteen diferentes puntos de vista.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Coopera en las actividades comunes. - Participa con entusiasmo en el grupo. - Apoya las decisiones de su equipo. - Realiza la parte de trabajo que le corresponde. - Mantiene informados a los otros miembros del equipo de los temas que le afectan. - Comparte información.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás. - Trabaja mejor en forma individual. - Prioriza sus objetivos personales con relación a los del equipo o la organización. - Le cuesta compartir información o mantener a sus pares al tanto de sus avances. - Es receloso de los logros de los demás; es competitivo. - Genera conflictos dentro del equipo de trabajo.

PRODUCTIVIDAD

Tipo de competencia

Cardinal

Definición

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No esperar que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos. - Se autoexige en cada proyecto del que participa, cooperando y aportando gran parte del material necesario. - Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo. - Está atento, y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que involucra tanto su trabajo específico como otros relacionados con el negocio o actividad principal de la organización que integra. - Libera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad. - Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y excediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos establecidos. - Hace aportes creativos a su trabajo, que enriquecen la posición. - Es objetivo y atinado en la autoevaluación de su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que impactan en la calidad del resultado final. - Acepta con gusto trabajos que pueden resultarle un desafío, siendo flexible y creativo en su enfoque, lo que resulta en el cumplimiento de objetivos superiores a los esperados.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo deseado a pesar de disgustarle algunos trabajos. - Toma en cuenta, en el abordaje de su trabajo, el objetivo que se espera que cumpla al finalizarlo. - Implementa todas las acciones necesarias a su alcance para dar de sí lo mejor en aquellas tareas asignadas por su superior. - Cumple con sus trabajos corrigiendo lo necesario cuando es señalado por su superior. - Si cuenta con pautas de trabajo claras, no presenta dificultades en la organización y desarrollo de sus tareas.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita constantemente que se le recuerden los objetivos que se espera que cumpla, para el buen desarrollo de su tarea. - Se conduce con escaso criterio en la autovaloración de su trabajo, el cual generalmente no alcanza los estándares de desempeño adecuados. - Es disperso en el rumbo de su trabajo, incumpliendo lo esperado de él por sus superiores. - Se conforma con los resultados de sus trabajos sin alcanzar nunca logros importantes. - Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy por debajo del promedio.

EMPOWERMENT

Tipo de competencia

Específica

Definición

Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Fija los objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. - Aprovecha adecuadamente los valores individuales de su equipo, para mejorar su rendimiento. - Escucha aportes y opiniones y es escuchado cuando sugiere o recomienda acciones para la mejora del rendimiento del equipo. - Alienta a su gente a trabajar para mejorar sus capacidades y talentos. - Tiene una sólida comprensión del fundamental papel que desempeña el equipo con relación al logro de los objetivos organizacionales. - Valora y defiende a su grupo, reconociendo sus logros y pudiendo ser objetivo y crítico respecto de su desempeño y reputación. - Comparte con su equipo la información con la que cuenta para alcanzar exitosamente los objetivos acordados. - Fija objetivos concretos y asigna responsabilidades generales.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisa a su gente basándose en resultados y le brinda orientación para la mejora concreta del desempeño. - Puede aprovechar los aportes de los demás e integrarse adecuadamente al equipo de trabajo. - Maneja los recursos con criterio, con el fin de mejorar la rentabilidad de negocio. - Puede brindar orientación si su gente le pide consejo para capacitarse o completar el desarrollo de sus capacidades.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a su grupo a comprender los objetivos y responsabilidades que se le plantean. - Se integra al equipo de trabajo adecuadamente, escucha e integra positivamente los comentarios que recibe y hace aportes que suman al resultado general. - Se hace responsable de su trabajo y ayuda a sus compañeros a trabajar con la misma responsabilidad y autonomía. - Se esfuerza por desarrollar sus habilidades y por capacitarse y actualizarse, y motiva y estimula de palabra y con el ejemplo a sus compañeros para que trabajen en el mismo sentido. - Esta atento a los resultados que se esperan de su grupo y colabora en todos los niveles para que sumen esfuerzos en el mismo sentido.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene dificultades para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar las responsabilidades individuales correspondientes. - Le cuesta manejar la diversidad del equipo viendo en ello un obstáculo para la integración y el incremento de la eficiencia. - No se integra adecuadamente el equipo de trabajo. - No comparte las consecuencias de los resultados con los miembros del equipo de trabajo. - Le falta interés en continuar capacitándose o desarrollando sus capacidades; no emprende acciones de capacitación o no las aprovecha. - Obstaculiza el desarrollo de las habilidades de los demás o bien le es indiferente lo que su gente haga al respecto siempre y cuando no interfiera con su actividad. - No facilita el trabajo en grupo ni suma colaboración en pos de los objetivos que se le plantean.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios de entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende rápidamente los cambios en el entorno del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización. - Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica. - Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos. - Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocios, para la compra de empresas en marcha o para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. - Percibe oportunamente cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro. - Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aún en situaciones restrictivas. - Establece y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/o competidores, a fin de potenciar los negocios actuales o futuros.
-------------	--

75%	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado. - Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones. - Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas, y lo logra. - Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas. - Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.
------------	---

50%	<ul style="list-style-type: none"> - Está atento a los cambios en el entorno. - Interpreta adecuadamente la información de que dispone. - Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocios, en situaciones favorables. - Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes.
------------	--

25%	<ul style="list-style-type: none"> - Se le hace difícil estar actualizado, informado e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización. - Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada. - Suele estar atrasado en el mercado respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento. - Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocios. - Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo, formal e informalmente, a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.
------------	--

RELACIONES PÚBLICAS

Tipo de competencia

Específica

Definición

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, departamentales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y toda la comunidad.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas. - Logra la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre los principales actores de los ámbitos de interés. - Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la compañía y a lograr los resultados que se requieran. - Es el referente interno y externo en temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones tanto habituales como de crisis.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas. - Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos. - Establece los lazos y maneja la información con la comunidad de acuerdo con las pautas que se le establecen. - Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - En ocasiones favorables, o en contextos conocidos, puede establecer relaciones convenientes para la organización. - También en contextos favorables puede obtener la cooperación y el apoyo de ciertas personas, a fin de lograr los objetivos buscados por la compañía. - Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales. - Es el portavoz de la empresa en situaciones de crisis.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Le cuesta establecer relaciones con redes complejas de personas. - Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de actores influyentes de acuerdo con las necesidades organizacionales. - Tiene dificultades para obtener apoyo de figuras individuales para los fines organizacionales, sin el respaldo de alguna otra figura que lo guíe. - Sólo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

INTEGRIDAD

Tipo de competencia

Específica

Definición

Hace referencia a obrar con rectitud y prioridad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de la persona son coherentes con lo que dice.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto. - Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia. - Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, de manera positiva y tratando de acercar posiciones y de no generar rechazo pero siendo fiel a sus ideas y principios. - Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece a aquellas que no lo hacen. - Acepta planteos éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para mejorar el ambiente laboral. - Promueve acciones íntegras entre sus compañeros.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad, tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y la retribución. - Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad. - Es honesto en sus vínculos con los demás; expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas y cumple lo que promete. - Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Es abierto y honesto en las relaciones laborales. - Reconoce sus errores o sentimientos negativos. - Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u opositorista. - En situaciones complejas, deriva la resolución a su superior. - Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano del trabajo.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Se maneja con un doble discurso; promueve una cosa y actúa en otra dirección. - No suele expresar sus ideas o intenciones abiertamente. - Acomoda su accionar a la situación, sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesto. - Le cuesta admitir sus errores, trata de disfrazarlos para evitar las consecuencias. - Prioriza los beneficios a obtener por sobre los valores éticos.

IMPACTO E INFLUENCIA

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que se ejecuten determinadas acciones.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Se conduce con notable agudeza en la captación de las verdaderas motivaciones de sus interlocutores, obteniendo ventajas de ello con relación al objetivo buscado. - Es preferido dentro de su área y por otros sectores de la organización para el trato con clientes y proveedores difíciles. - Habla con tono seguro, viste con elegancia y mantiene una postura abierta y cálida que facilita la distensión en sus interlocutores. - Capta la atención y genera respeto, produciendo una buena impresión. - Implementa estrategias de negociación con notable destreza y hace intervenciones que influyen positivamente en su interlocutor. - Logra acuerdos y crea compromiso en la gente, conduciéndose él mismo con mucho respeto y calidez hacia las personas.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Cuida su imagen y su presencia; se preocupa por generar una buena impresión en sus interlocutores. - Estudia las necesidades, preocupaciones y posiciones de los demás, lo que le permite mantener el control sobre los posibles puntos problemáticos durante un intercambio de ideas. - Durante una negociación, visualiza con claridad los puntos importantes y logra mantener el control de los mismos, conduciéndose con seguridad y firmeza. - Llega a acuerdos manteniéndose alineado al objetivo inicial encomendado por la organización y estableciendo una comunicación cordial y abierta con sus interlocutores. - Identifica personas claves con quienes conectarse para exponer sus necesidades, y argumenta de tal forma que obtenga los resultados perseguidos.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Se sirve de herramientas adecuadas para persuadir a sus interlocutores, logrando su objetivo. - Se prepara a la hora de encarar una misión que se le encomienda y en la cual persigue un objetivo definido, procurando contar con los datos que le servirán de argumentos para lograr un resultado exitoso. - Identifica con claridad los momentos en que se hace necesaria la implementación de alguna estrategia útil de persuasión, según su experiencia, para el cumplimiento del objetivo fijado. - Se conduce con respeto y abierto a sugerencias respecto de estrategias a utilizar en sus intercambios con terceros. - En negociaciones complicadas, se desvía de su objetivo inicial haciendo concesiones a veces no tan beneficiosas para su sector y, por ende, para la organización.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Se muestra inseguro y dubitativo frente interlocutores firmes. - Es cuidadoso respecto del efecto de sus palabras cuando necesita obtener algún beneficio especial para cumplir con el objetivo encomendado, calculando la reacción de los demás para garantizar su resultado. - En intercambios cotidianos, logra mantener a sus interlocutores alineados a los objetivos de su sector. - Descuida su presencia, y no tiene en cuenta el efecto que está provoca en los demás, ni el hecho de que su imagen debe reflejar positivamente la de la organización. - Trata de imponerse a los demás; intenta siempre prevalecer o sobresalir, generando rechazo en sus interlocutores.

LIDERAZGO

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades y comunicarlas efectivamente. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer asesoría y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> -Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos. -Inspira con su ejemplo, brinda valores de acción. -Fija objetivos, los transmite claramente realiza seguimiento y da asesoría y retroalimentación sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo. -Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía. -Motiva a cada uno de acuerdo a sus necesidades y capacidades, en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo. -Es confiable y un referente que genera lealtad. -Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.
-------------	--

75%	<ul style="list-style-type: none"> -Fija objetivos, los transmite y realiza adecuado seguimiento al respecto, brindando retroalimentación a los integrantes de su equipo. -Escucha a los demás y es escuchado. -El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por el fijados. -Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales. -Suele ser buscado para que brinde consejo. -Maneja el cambio orientado en el breve plazo. -Trabaja habitualmente con buen nivel de energía y logra que el equipo rinda en la misma medida.
------------	--

50%	<ul style="list-style-type: none"> -Fija objetivos de acción para el grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. -El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce experticia. -Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas, por su reconocida experiencia. -Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos y demanda lo mismo de su gente.
------------	--

25%	<ul style="list-style-type: none"> -El grupo no lo percibe como líder. -Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marcha tras las metas planteadas y se le dificulta hacer un seguimiento. -No es tomado como referente ni se valora su consejo. -Le cuesta administrar su energía, por lo que se agota antes de finalizar sus proyectos. -Le cuesta brindar asesoría a sus colaboradores. -No percibe las particularidades ni los niveles de motivación de su gente; suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores.
------------	--

CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos e intereses de los demás, aunque estos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Es referente dentro de la organización por intervenir eficazmente en disputas entre sectores o colaboradores, ayudando a que se escuchen y evalúen alternativas de acercamiento para la continuidad del proyecto en el que se esté trabajando. - Se conduce con notable capacidad para ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo evalúa conveniente. - Es gran conocedor del comportamiento humano, capitalizando sus conocimientos en sus relaciones interpersonales, y da coaching a su gente para que desarrolle la misma habilidad e interés por comprender a los otros. - Es abierto al diálogo, está predispuesto a escuchar a su gente en toda circunstancia, y hace recomendaciones atinadas y objetivas sobre los temas que se le someten a consideración. - Es observador y equilibrado cuando necesita resolver un problema que involucre a su equipo, ya sea propio o de sus colaboradores. - Escucha y entiende los puntos de vista de éstos, resolviendo con tino el problema y preservando el clima de trabajo.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Aborda sin prejuicios los problemas que se le presentan en su sector, atendiendo con imparcialidad los argumentos de los demás, aunque se encuentren en juego sus propios intereses personales. - Reflexiona sobre sus actos y se conduce con equilibrio, manejando correctamente sus emociones de manera que pueda comprender a la otra parte y se mantenga abierto al diálogo. - Se preocupa por ser entendido y por transmitir sus sentimientos más genuinos, evitando segundas intenciones y logrando que su interlocutor se conduzca del mismo modo. - Se abre al diálogo y logra abandonar ideas preconcebidas que obstaculizan el entendimiento de la postura del otro. <p>Identifica claramente los límites de los demás en el desarrollo de disputas y comprende cuándo llega el momento de ceder para preservar la armonía.</p>
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Se interesa por conocer qué les pasa a los demás respecto del tema en cuestión, y revisa su posición. - Escucha, pero primero quiere ser escuchado en sus argumentos. - Preserva el buen clima de trabajo y está atento a que no se generen grandes disputas. - Se abre al diálogo con sus colaboradores y contempla reacciones negativas vinculadas con situaciones tanto personales como laborales. - Comprende los comportamientos de los otros justificando su accionar, cuidando siempre la armonía y productividad en el trabajo.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Se involucra demasiado en disputas laborales, provocando reacciones negativas que afectan el clima de colaboración dentro de su área. - Se conduce de manera inflexible, con ideas preconcebidas y prejuicios que le cierran toda posibilidad de diálogo con los demás. - Asume una actitud onnipotente, partiendo de premisas erróneas como la de considerar que siempre tiene la razón, obstaculizando toda posibilidad de llegar a acuerdos. - Actúa con dureza sin contemplar el daño que causa en los demás, aprovechando debilidades de sus interlocutores con argumentos hirientes. - Se preocupa sólo por entablar una comunicación centrada en los temas laborales o técnicos, sin comprender otros aspectos o motivaciones de las conductas de los demás. - Prefiere mantenerse alejado de los temas personales de su gente o de sus compañeros. - Suele interpretar inadecuadamente las posturas de los otros, por apresurarse o prejuizar, sin dar espacio para revisar su interpretación en la comunicación.

PERSPICACIA FINANCIERA

Tipo de competencia

Específica

Definición

Capacidad para gestionar los aspectos financieros críticos, así como precisar factores de riesgo que impactan en la rentabilidad de la operación (presupuestos, gastos, ventas, ingresos, compras, inversiones, entre otros). Implica establecer escenarios y proyecciones para garantizar la salud financiera que aporte sostenibilidad al negocio.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica de manera precisa los factores que inciden directa o indirectamente en la operación del negocio. - Es eficiente en la utilización del presupuesto como herramienta para el cumplimiento de las metas. - Sabe identificar información para derivar datos relacionados con métricas financieras. - Ejerce control efectivo sobre las erogaciones de la operación. - Optimiza los gastos financieros de su proceso a través de pronósticos acertados.
75%	<p>Utiliza el análisis financiero de acuerdo a pautas establecidas o de conformidad a cómo lo exige la norma.</p>
50%	<p>Utiliza el análisis financiero de una manera inconsistente o poco efectivo.</p>
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Deja de hacer lo que se requiere en cuanto a la utilización del análisis financiero deficitario. - No ejerce control efectivo sobre las erogaciones de la operación. - No optimiza los gastos financieros.

ORIENTACIÓN AL MERCADO

Tipo de competencia

Específica

Definición

Capacidad para desarrollar contactos, detectar oportunidades de negocio y percibir las expectativas actuales y futuras de los clientes y el mercado.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Domina aspectos esenciales del entorno empresarial en donde está inmerso el negocio. - Realiza mediciones de pulso del mercado con el fin de mantener un adecuado posicionamiento de los productos o servicios brindados. - Aplica herramientas estadísticas que orientan las decisiones mercadológicas del negocio. - Implementa formas o métodos para consolidar la imagen del producto en los mercados meta respectivos. - Dirige acertadamente el lanzamiento de campañas de alto impacto en los consumidores.
75%	<p>Aplica las técnicas de gestión de mercado que le han sido previamente transferidas.</p>
50%	<p>Se involucra de manera activa en aspectos de gestión del mercado, pero tiene brechas de comprensión, que le limitan acciones más efectivas en el entorno competitivo.</p>
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene errores de forma y fondo en la atención de los aspectos relevantes con relación a la gestión del mercado. - No aplica herramientas que orienten las decisiones mercadológicas del negocio. - No logra realizar el lanzamiento de campañas de alto impacto en los consumidores.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

Tipo de competencia

Específica

Definición

Capacidad para obtener resultados en transacciones con otros, lo que supone el alcance de beneficios tangibles como producto de las negociaciones efectuadas.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none">-Sabe persuadir a las contrapartes para que se plieguen a sus propuestas.-Obtiene ventajas en transacciones que generan valor para la organización.-Sabe diseñar tácticas de negociación que se ajustan al perfil de los "actores" que intervienen.-Mantiene bases de datos apropiadas que sirven de respaldo para las gestiones de negociación.-Suele proponer negociaciones en las que se manifiesta con fuerza posiciones ganar-ganar.
75%	<ul style="list-style-type: none">-Tiende a negociar sobre la base de pautas y guías predeterminadas.-Cumple con lo requerido.
50%	<p>Se queda corto en las negociaciones, dado que omite aspectos claves que generan ventajas.</p>
25%	<ul style="list-style-type: none">-Se muestra apático o renuente a negociar, ya sea por inhibiciones o limitaciones propias.-No persuade a las contrapartes para que se plieguen a sus propuestas.-Desconoce las tácticas de negociación que se ajustan al perfil de los "actores" que intervienen.-No mantiene bases de datos apropiadas que sirvan de respaldo.

GESTIÓN DEL TALENTO

Tipo de competencia

Específica

Definición

Capacidad para detectar y atraer personas talentosas dentro o fuera de la organización con miras a potenciarlas a posiciones de mayor desafío o responsabilidad.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none">- Realiza acciones de monitoreo de personas con talento en el mercado laboral en aras de identificar a aquellas que pueden ser incorporadas a la organización.- Identifica personas con talento dentro de la organización y le da seguimiento.- Establece mecanismos para que las personas talentosas sean involucradas dentro de planes formales de desarrollo del talento.- Da recomendaciones para la colocación o promoción de personas talentosas a posiciones claves de la organización.- Sabe potenciar las fortalezas de las personas talentosas mediante programas de refuerzo.
75%	<ul style="list-style-type: none">- Hace esfuerzos por detectar a las personas talentosas dentro y fuera de la organización.- Carece de un método organizado para ser más efectivo en ese cometido.
50%	<p>Hace lo que está a su alcance para detectar y potenciar talento tanto fuera como dentro de la organización, pero la mayoría de las veces falla ya sea por desconocimiento de las estrategias para lograrlo o bien por omisiones de fondo en este tema.</p>
25%	<ul style="list-style-type: none">- Carece de perspicacia para detectar talento. No hace nada para mejorar este aspecto.- Desconoce cómo potenciar las fortalezas de las personas talentosas mediante programas de refuerzo.

VISIÓN SISTÉMICA

Tipo de competencia

Específica

Definición

Capacidad para concebir la organización como un todo y de integrar o correlacionar las funciones entre sus partes. Implica un acertado conocimiento de las fuerzas que operan en el entorno donde está inmersa la organización.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none">- Demuestra tener un sentido de valoración holístico al sopesar la primacía de lo general sobre lo particular.- Sabe concatenar acciones de una forma deductiva y a la vez de manera inductiva, viniendo del todo a las partes.- Está consciente de la importancia particular o relativa de cada unidad organizacional y su contribución en el "todo" organizacional.- Sabe interpretar y transmitir la filosofía corporativa a los miembros de la organización.- Contribuye de manera tangible a la política de calidad al inducir a otros a valorar sus implicaciones y alcances en la cadena de valor del negocio.
75%	Tiende a integrar esfuerzos relativos o metas específicas en concordancia con resultados más amplios.
50%	Se esfuerza e involucra, aunque generalmente pierde de vista en enfoque integral de la organización, lo que lo lleva a fallas en las acciones adoptadas por falta de alineamiento.
25%	Carece de visión sistémica lo que lo lleva a ser reduccionista en sus planteamientos.

HERRAMIENTAS AL SERVICIO DE LA ORGANIZACIÓN

Tipo de competencia

Específica

Definición

Utiliza los sistemas, las técnicas y los productos disponibles para aumentar la eficiencia del equipo y para aumentar al máximo el valor de su efecto en el cliente.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Implementa exitosamente los sistemas, técnicas y/o productos existentes, dentro de la organización y con los clientes. - Hace sugerencias innovadoras respecto de la mejor utilización de las herramientas disponibles, aportes que frecuentemente son valorados y utilizados en pro de un avance y un aumento de la eficiencia de estos recursos. - Identifica y utiliza correctamente técnicas y productos internacionales. - Idea nuevas formas para fomentar un buen uso de las herramientas de la organización. Se asegura por diferentes medios de que los miembros del equipo cumplan con las normas de la firma cuando las utilizan. - Apoya activamente toda actividad de capacitación cuyo fin sea instruir sobre el uso de las técnicas, sistemas, productos y demás herramientas vigentes dentro de la firma. - Es tomado como referente formal e informal del uso y correcta aplicación de las herramientas de la organización. Se recurre a él con frecuencia para aclarar dudas o inquietudes respecto de las mismas.
-------------	---

75%	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre respeta las normas de la organización referidas a la utilización de las herramientas disponibles. - Demuestra comprender las diferentes soluciones y técnicas, y las aplica correctamente. - Fomenta el uso adecuado de las herramientas de la empresa entre sus colegas. - Conoce las técnicas y productos internacionales y, en caso de ser necesario bajo sugerencia y acompañamiento, los implementa correctamente. - Participa con entusiasmo en las actividades de capacitación dirigidas a instruir sobre el uso de las técnicas y herramientas vigentes dentro de la organización. Se preocupa por mantenerse constantemente informado y bien capacitado en torno a este tema. - Asesora a los clientes sobre el valor de los sistemas, técnicas y productos de la organización, cuando es apropiado.
------------	--

50%	<ul style="list-style-type: none"> - Es respetuoso de las normas de la organización referidas a la utilización de las herramientas disponibles. - Comprende y utiliza correctamente el equipo, la tecnología y los productos relevantes que se requieren para la realización correcta de sus tareas. - Si se le sugiere un superior, participa con entusiasmo en las actividades de capacitación que puedan permitirle mejorar su rendimiento respecto del uso de las herramientas vigentes. - Recurre informalmente a pares o superiores para aclarar dudas acerca de la tecnología que utiliza para desarrollar su función.
------------	---

25%	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene dificultad para comprender cabalmente el sentido y el modo de implementación de las herramientas. Consecuentemente, cuando las implementa no potencia al máximo su valor, provocando un efecto negativo sobre la imagen de eficiencia de la empresa y su tecnología por parte del cliente. - Muestra escaso entusiasmo por participar de actividades de capacitación dirigidas a promover el correcto uso de las técnicas y herramientas vigentes. - No siempre respeta las normas de la firma requeridas a la utilización de las herramientas disponibles. - Encuentra dificultades para lograr que el cliente comprenda el valor de los sistemas y técnicas. La falta de claridad de sus exposiciones evidencia desconocimiento acerca de este tema.
------------	---

DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización y actúa en consecuencia. - Motiva a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias. - Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía. - Alienta a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma. - Arma redes de comunicación fluida entre todos los miembros de la organización, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento. - Es consciente del alcance de sus acciones y del efecto ejemplar que éstas tienen en su equipo, por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo, por lo que utiliza su accionar a fin de lograr una gestión exitosa. - Promueve la política general de participación de la gente de su organización en los cursos y actividades externas, internas o acciones autodirigidas orientadas al desarrollo de las competencias.
-------------	--

75%	<ul style="list-style-type: none"> - Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización, y actúa en consecuencia. - Motiva al equipo para que continúe desarrollando sus competencias. - Está abierto a adoptar criterios y conocimientos de los miembros de su equipo, cuando se le plantean ideas convenientes. - Alienta a los miembros de su equipo a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas del área. - Se preocupa por que haya fluida comunicación entre todos los miembros del equipo, y si es posible, con las demás áreas, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento. - Promueve la participación de su gente en cursos y actividades externos, internos o acciones autodirigidas, orientados al desarrollo de sus competencias.
------------	--

50%	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende el valor del desarrollo de las personas de su equipo para generar mayor calidad en los procesos de los que es responsable. - Espera compromiso y fidelidad de sus colaboradores. - Hace circular la información que le llega a fin de mantener actualizados a los miembros de su equipo. - Eventualmente puede presentar actitudes que involuntariamente generan obstáculos para el crecimiento de algunos individuos de su grupo por no estar atento a las reacciones o clima que genera su actuación. - De acuerdo con las posibilidades y recursos existentes permite la participación de su gente en cursos y actividades externas, internas o acciones autodirigidas orientadas al desarrollo de sus competencias.
------------	---

25%	<ul style="list-style-type: none"> - No percibe adecuadamente el valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización. - Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo. - Tiene actitudes competitivas y egoístas frente a los miembros de su equipo de trabajo; trata de ser identificado como el hacedor de todos los logros y resultados. - Prefiere trabajar con personas que se mantengan en un nivel de baja motivación para la capacitación y el desarrollo, por temor a verse superado. - Impide la participación de los miembros de su equipo en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía; guarda la información clave para sí. - Le despreocupa el efecto de su ejemplo en sus colaboradores, aun al costo de generar baja motivación, o falta de compromiso. - Dificulta el acceso de su gente a sus cursos y/o actividades externas o internas, orientados al desarrollo de sus competencias.
------------	--

HABILIDAD ANALÍTICA

Tipo de competencia

Específica

Definición

Puede llamarse también análisis de prioridad, criterio lógico o sentido común. Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma que la persona organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes para hacer un mapa conceptual de la situación general y tomar las mejores decisiones. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos y/o conceptuales.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización. - Detecta la existencia de problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización. - Detecta oportunidades. - Comprende relaciones complejas, disgregándolas en pequeñas partes. - Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades. - Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales. - Trabaja con hechos y datos concretos. - Reconoce las tendencias al analizar las diversas situaciones. - Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información. - Clasifica las ideas usando gráficos y/o tablas que explican los fenómenos analizados. - Tiene la capacidad para organizar datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.
-------------	---

75%	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización. - Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área. - Está atento a las oportunidades. - Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones. - Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas puestos a su consideración. - Establece relaciones entre datos numéricos y abstractos que permiten explicar o resolver problemas complejos.
------------	--

50%	<ul style="list-style-type: none"> - Detecta problemas actuales o cercanos. - Comprende los procesos en los cuales está involucrado. - Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo. - Identifica algunas relaciones de causa-efecto entre datos no muy complejos. - Detecta y analiza problemas que ya han hecho efecto, dificultándosele prever la aparición de nuevos o el giro que puede tomar un acontecimiento.
------------	--

25%	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene escasa capacidad de análisis. - Generalmente no identifica problemas y cuando lo hace no logra establecer sus causas. - Tiene dificultad para interpretar información. - No muestra interés por buscar oportunidades de mejora. - No establece fácilmente relaciones causa-efecto en situaciones que ameritan este tipo de análisis.
------------	--

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamientos analíticos.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información. - Desagrega una situación compleja en pequeñas partes para entenderla y explicarla. Realiza comparaciones y analiza relaciones de causa-efecto entre ellas. - Relaciona datos, ideas y todo tipo de información clave, y los presenta en forma clara. - Comprende conceptos complejos. - Analiza las situaciones y los problemas basándose en sus conocimientos y en su experiencia anterior. - Aplica, para la solución de problemas, conceptos complejos asimilados anteriormente. - Soluciona problemas complejos, aplicando y adaptando apropiadamente enfoques o teorías aprendidas con anterioridad.
-------------	---

75%	<ul style="list-style-type: none"> - Descubre relaciones entre datos de su misma área. - Soluciona problemas de mediana complejidad, basándose en situaciones semejantes ocurridas en el pasado. - Resuelve problemas seleccionando la respuesta apropiada entre las soluciones ya aprendidas. - Presenta ideas creativas para resolver problemas de su área.
------------	---

50%	<ul style="list-style-type: none"> - Resuelve problemas de baja complejidad y de su área de incumbencia directa. - Detecta incongruencias, pequeñas tendencias e interrelaciones entre algunos datos no muy complejos de su misma área. - Resuelve problemas que requieren siempre de la misma respuesta, y que por lo tanto ya ha sido aprendida con la experiencia. - Presenta sus análisis de situaciones actuales en informe sencillos y claros.
------------	--

25%	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene escasa capacidad de análisis - Tiene dificultades para identificar y comprender ciertos problemas. - No puede establecer ni identificar relaciones entre diferentes datos. - Posee serias dificultades para interpretar hechos y datos. - Cuando se entera de la existencia de un problema en su área de trabajo, no logra establecer sus causas. - Le cuesta percibir la totalidad de los factores involucrados en un problema. - Percibe lo manifiesto de las situaciones, pero le resulta difícil llegar al fondo en temas complejos.
------------	--

CREDIBILIDAD TÉCNICA

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Es un experto en su tema. - Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad. - Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los clientes. - Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área. - Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes tanto internos como externos.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad. - Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande el negocio en el futuro. - Resuelve los problemas relacionados con su especialidad. - Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área. - Aplica su conocimiento a la resolución de los problemas que se plantean, para resolver las necesidades de los clientes.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea. - Investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías sólo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico. - Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización, y los aplica en las situaciones en que se le requiere. - Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los temas que se le delegan.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Su conocimiento, en el área de su especialidad, es escaso y mediocre. - Le cuesta aprender y actualizarse en las nuevas tecnologías relacionadas con su área de especialidad. - No genera confianza ni credibilidad en las demás áreas de la organización, ni en los clientes internos o externos. - No resuelve directamente los problemas relacionados con su área de especialidad. - Muestra poco interés por la satisfacción de los clientes internos y externos. No remite sus problemas a alguien con mayor especialización en el tema. - En repetidas ocasiones comete errores importantes que agudizan el problema a resolver.

DISCIPLINA PERSONAL

Tipo de competencia

Específica

Definición

Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más alto que el promedio y de alcanzarlos exitosamente.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y toma de decisiones en cada situación. - Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente. - Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información, escuchando y respetando las ideas de los trabajadores a su cargo y haciendo que se sientan parte del logro. - Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. - Pone en práctica los mecanismos de control pautados con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas. - Cumple con sus compromisos profesionales y personales.
-------------	---

75%	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. - Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para guiar su accionar según los objetivos planteados. - Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras. - Genera información para el control de la gestión y busca feedback para chequear su nivel de desempeño. - Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.
------------	--

50%	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan y trabaja para el logro de los mismos. - Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa. - Escucha opiniones sobre su desempeño y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores. - Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se esperan de él. - Usualmente cumple con lo que promete.
------------	--

25%	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene claros los objetivos y la visión de la organización. - No transmite los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización. - Trabaja orientado por los objetivos de la empresa, sin sentirse identificado con ellos. - Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso. - Suele prometer cosas que después no puede cumplir, aunque originalmente haya tenido la mejor intención. - Apoya e instrumenta las directivas que recibe como mero acto de obediencia, sin cuestionar ni adherir. - Tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantean.
------------	--

APRENDIZAJE CONTINUO

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocio utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Es un reconocido experto en su especialidad. - Se actualiza continuamente respecto de las últimas metodologías o tecnologías de su especialidad. - Permanece firmemente orientado a la investigación sobre mejores herramientas para la gestión, lo que le permite realizar aportes de gran impacto para la organización y la comunidad en general. - No sólo es experto en su especialidad, sino que tiene una importante formación integral que le permite relacionar y aplicar sus conocimientos a las necesidades de la organización en general. - Tiene una permanente actitud de aprendizaje y un espíritu investigativo y explora, implementa y administra nuevas prácticas y tecnologías. - Está actualizado y conoce las novedades relacionadas con el negocio y su mercado. - Actúa como consultor interno ofreciendo los propios conocimientos a los demás para mejorar el desempeño de estos o resolver sus problemas. - Crea alternativas diferentes de solución a los problemas o retos del entorno. - Se preocupa por la administración del conocimiento y del capital humano de la organización, y considera el conocimiento como un activo decisivo para la competitividad. - Utiliza herramientas que ayudan a externalizar, transferir y generar conocimiento.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte el conocimiento con su gente y fomenta un espíritu de innovación, actualización y absorción del conocimiento organizacional. - Se actualiza respecto de las últimas metodologías y prácticas de su especialidad, y se fija nuevas metas de aprendizaje. - Amplía sus conocimientos más allá de su área de trabajo inmediata. - Emprende acciones para difundir nuevas tecnologías y metodologías en la organización. - Participa en la exploración de nuevas metodologías y prácticas, para la mejora de la eficiencia organizacional. - Cooperar con otras áreas de la organización cuando sus conocimientos son requeridos para solucionar problemas de éstas. - Busca información útil y la comparte con las demás áreas de la organización.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su sector. - Aplica su conocimiento a los procesos de su área, agregando valor a los resultados de la organización. - Busca y analiza información útil para la solución de problemas en su área. - Realiza esfuerzos por adquirir nuevas prácticas y conocimientos. - Busca oportunidades de crecimiento.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene los conocimientos mínimos requeridos para su área. - No demuestra interés por actualizarse, adoptar nuevas prácticas y adquirir nuevos conocimientos. - Es poco abierto a buscar nuevas metodologías y formas de trabajo. - Tiene dificultades para adaptarse a los cambios; prefiere trabajar con los métodos que ya conoce. - Busca información sólo cuando la necesita de manera urgente. - Demuestra poco interés por colaborar con otras áreas que requieren de sus conocimientos.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias, haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizá sea útil en el futuro.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Establece procedimientos permanentes de recopilación y revisión de información necesaria para situaciones futuras. - Es referente dentro de la organización por mantenerse al tanto de toda información clave referida a la competencia y al mercado en general. - Es consultado sobre datos críticos cuando un proyecto se desvía de su cauce, para poder hacer los cambios necesarios y lograr llegar al objetivo en tiempo y forma y con la calidad esperada. - Organiza bases de datos novedosas, disponibles para toda la organización, con información que procura recibir habitualmente por diferentes medios. - Identifica con destreza fuentes de recopilación de datos poco comunes con información altamente valiosa para la organización.
-------------	---

75%	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce la importancia de contar con datos actualizados y se ocupa de reunir la información necesaria para abordar la tarea profesionalmente. - Averigua sobre la información que se relaciona con su tarea y que es necesaria para obtener los resultados esperados. - Implementa las herramientas provistas para la recopilación de los datos necesarios para el proyecto en el que se encuentra involucrado. - Busca y recibe información relevante para sí y para otros como un aporte adicional a la tarea que le fuera encomendada. - Toma en cuenta la recomendación de fuentes de datos que podrían aportarle información pertinente.
------------	--

50%	<ul style="list-style-type: none"> - Solicita los datos necesarios para el desarrollo satisfactorio de su tarea. - Se sirve de las fuentes disponibles de información, evaluando con criterio la necesidad de la misma. - Obtiene información actualizada para la elaboración de sus reportes. - Cuando está participando de un proyecto, consulta sobre los temas relacionados con el mismo para volcar a su tarea datos adecuados y actualizados. - Solicita asesoramiento sobre fuentes de información actualizada, datos vinculados y todo aquello que considere pertinente para enriquecer su tarea.
------------	--

25%	<ul style="list-style-type: none"> - Obstaculiza el desarrollo de proyectos en los que se encuentra involucrado, por proveer información desactualizada. - Cuando participa de un proyecto importante, asume una posición pasiva de recepción de todos los elementos necesarios para su desarrollo. - No toma en cuenta información que recibe de otros sectores para armar los informes de su área en base a los datos reales de la organización. - Asume como fehaciente la información que recibe, aplicándola sin previo análisis y produciendo por ello serios desvíos en los resultados. - Suele estar desactualizado sobre la marcha del negocio y los aspectos relevantes del mercado. - Se preocupa sólo por saber sobre las cuestiones que le atañen, sin manifestar inquietud por manejar otros conocimientos o datos menos específicos.
------------	---

CAPACIDAD PARA APRENDER

Tipo de competencia

Específica

Definición

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y la adopción de nuevas formas de interpretar o ver las cosas.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Innova permanentemente y siempre propone al resto de la organización nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento del negocio. - Identifica con facilidad las normas y procedimientos, trasladándolas a su ámbito de trabajo y a su equipo de trabajo. - Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos y entrenamiento previamente adquiridos. - Está abierto a abandonar viejas prácticas o modos de ver la realidad o actuar en su trabajo, pero formalizando estos nuevos esquemas en nuevos procedimientos o instrucciones. - Es considerado un referente en la organización a la hora de incorporar cambios referidos a procedimientos, herramientas o conceptos (apoyando su formalización e implementación). - Influye con naturalidad, a través de la modificación de su propia conducta, en todo su entorno.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Se interesa y preocupa por recibir entrenamiento, instrucciones y capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo. - Es permeable a incorporar nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder. - Está siempre atento a su entorno y abierto a cambios que pueden contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo. - Valora a su entorno y escucha tanto a pares como a superiores en quienes reconocer mayor experiencia o capacitación respecto de algún tema. - Alienta a su entorno a actualizarse constantemente. - Es pragmático frente a nuevas formas de proceder y nueva información disponible, distinguiendo con facilidad aquello que es viable aplicar con eficacia en la práctica, de aquello netamente abstracto por ser teórico. - Valora tanto la capacitación como aquello que pueda aprovechar del entorno, para encontrar nuevas herramientas o conceptos de trabajo.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Esta siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere. - Es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción. - Cuando le proponen cursos de capacitación, asiste sin problemas. - Cumple con las instrucciones que recibe aun cuando impliquen cambios en su manera habitual de actuar o trabajar. - Lleva las novedades a la práctica diaria de su trabajo, modificando su anterior modo de hacer las cosas. - Acepta sugerencias o instrucciones que le plantean nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - No se preocupa por incorporar nuevos modos de desarrollar y mejorar su trabajo. - Es cerrado y metódico tanto en sus razonamientos como en la práctica. Suele creer que como hace las cosas está bien, sin aceptar recomendaciones. - Es inflexible cuando se le propone algún cambio respecto de sus acciones o herramientas habituales de trabajo. - Le desagradan concurrir a cursos de capacitación. - Obstaculiza su propia tarea y los de su entorno manteniendo antiguos conceptos y procedimientos. - Cuestiona las desventajas cuando algún par o superior propone un nuevo modo de trabajo que plantee nuevos conceptos o implique algún esfuerzo de aprendizaje.

ADAPTABILIDAD

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Está atento a los cambios de contexto y modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización. - Conoce las capacidades de sus equipos de trabajo, por lo que puede guiarlos para que se adapten a las nuevas necesidades. - Se adapta con versatilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas. - Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para beneficiar a los nuevos procesos o relaciones. - Promueve cambios de procesos, servicios o relaciones, de acuerdo con lo que requieran las nuevas situaciones.
-------------	---

75%	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, a medida que sus superiores le informan sobre los cambios de situación o de contexto. - Tiene adecuado criterio y sentido común como para aplicar las normas y políticas pertinentes según cada situación, a medida que se generan los cambios, y sin perder de vista los nuevos objetivos organizacionales. - Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones. - Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios. - Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.
------------	--

50%	<ul style="list-style-type: none"> - Percibe los cambios de situación o contexto con mayor facilidad en la medida que sean más cercanos. - Valora el conocimiento experto de los demás, así como otros puntos de vista o criterios. - Puede adaptar su accionar si recibe feedback adecuado y comprende los nuevos argumentos. - Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales impuestas. - Circunstancialmente utiliza experiencias pasadas (éxitos y fracasos) como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.
------------	---

25%	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene dificultad para comprender cambios de contexto. - Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos o estrategias sin haber tenido tiempo de adaptarse correctamente a la situación. - Le falta disposición para adaptarse a situaciones, medios, personas, contextos o ámbitos cambiantes. - Es rígido ante la necesidad de adaptarse a los cambios. - Sus tiempos de respuesta frente a las demandas cambiantes del medio son inadecuados. - Se resiste a incorporar ideas o criterios distintos de los propios. - Obstaculiza la velocidad de adaptación o aprendizaje de su gente. - Repite modos de hacer y pensar, sin tener en cuenta las modificaciones contextuales o las experiencias pasadas (propias y de la organización en su conjunto).
------------	--

RESPONSABILIDAD

Tipo de competencia

Específica

Definición

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses. La tarea asignada está de primera.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado. - Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas. - Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades. - Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. - Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente. - Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores. - Atiende gustosamente las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados. - Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma. - Crítica su desempeño atinadamente y se autoexige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado. - En general, solicita a su superior algunos días de más de los pautados al comienzo de la asignación de la tarea para finalizarla. - Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o directamente de su superior inmediato. - Logra comprometerse con los proyectos en los que participa, y cumple con su parte. <p>Asume con seriedad sus trabajos, sobreestimando los tiempos y obteniendo finalmente resultados usando el máximo plazo disponible.</p>
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados. - Divide con falta de criterio lo urgente de lo importante, no cumpliendo con los plazos pactados al inicio de la asignación de las tareas. - Sus trabajos son muy pobres y no llegan al cumplimiento del objetivo cuando su superior es inflexible en el tiempo de entrega. - Carece de criterio en el momento de decidir continuar y terminar a tiempo la tarea asignada, o dejarla para el día siguiente. - Es disperso, y respeta sus tiempos de almuerzo, entrada y salida del trabajo, sin contemplar situaciones especiales. - Se conforma con el resultado de sus tareas, que realiza sus ritmos y se le exige calidad en los resultados, descuidando los plazos.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO

Tipo de competencia

Específica

Definición

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. La orientación al servicio incluye estar comprometido con la calidad, con asegurar la satisfacción final de las necesidades de los clientes y de estar comprometido con la mejora continua.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes. - Actúa optimizando en tiempo y forma el producto o servicio brindado, evaluando permanentemente la satisfacción de los usuarios finales. - Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales. - Escucha y muestra empatía sincera con sus clientes. - Desarrolla soluciones duraderas o raízales a los problemas expresados por sus clientes, evitando su reaparición. - Supera los estándares de servicio establecidos para la organización. - Es un modelo y referente en su grupo de trabajo en relación con el servicio y satisfacción de clientes.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene una total disponibilidad con relación a los clientes internos y externos. - Se preocupa por la calidad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de sus clientes con soluciones adecuadas. - Tiene plena conciencia de que al final del proceso están los clientes, y piensa y actúa en su trabajo con esa premisa en mente. - Mejora continuamente los estándares de calidad de los productos o servicios. - Implementa herramientas adecuadas y continuas en el tiempo para medir la satisfacción de los clientes, de forma permanente.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a las necesidades. - Atiende cordialmente a todos los clientes. - Cumple con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa. - Está disponible para consultas y reclamos. - Chequea periódicamente el grado de satisfacción de los clientes.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene buena comunicación con los clientes. - No es flexible ante los distintos tipos de demandas. - Se desentiende de las necesidades del cliente interno o externo; no atiende quejas ni reclamos. - Es poco atento con los clientes. - Las respuestas a los clientes no son adecuadas en tiempo o forma. - No tiene el concepto claro de que lo que hace al final llegará a un cliente. Actúa o trabaja sin esa premisa en mente. Hace lo que tiene que hacer porque le pagan.

ATENCIÓN AL DETALLE

Tipo de competencia

Específica

Definición

Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> -Es minucioso en el manejo de datos. -Tiene facilidad para categorizar información a partir de volúmenes densos de ésta. -Analiza la información de una manera precisa. -Presta atención a detalles que para otros pasan desapercibidos. -Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica.
75%	<p>Analiza y procesa detalles dentro de volúmenes de datos e información, de conformidad a los requerimientos de la organización.</p>
50%	<p>Hace un esfuerzo evidente por prestar atención al detalle, pero tiende a abrumarse o a dispersarse cuando la información es densa o compleja.</p>
25%	<ul style="list-style-type: none"> -Es poco minucioso o detallista. -Deja pasar muchos aspectos claves. -No categoriza información a partir de volúmenes densos de ésta. -Analiza la información de manera imprecisa. -No es ordenado en el manejo de datos o información específica.

DISCRECIÓN

Tipo de competencia

Específica

Definición

Actitud proclive a salvaguardar información clasificada y a mantener una posición vigilante respecto a lo que se le confía.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none">- Establece formas de salvaguarda de la información clasificada a su cargo.- Mantiene absoluta discreción en el manejo de información crítica.- Efectúa respaldos para preservar la información.- Se asegura de compartir la información con los destinatarios previamente identificados.- Cumple con las normas y protocolos vinculados al traspaso de información.
75%	<p>Puede mantener la discreción y la confidencialidad en los casos que le son advertidos.</p>
50%	<p>Tiende a gestionar de manera inadecuada la información que se le confía, debido a la fuga de información.</p>
25%	<ul style="list-style-type: none">- Totalmente carente de la prudencia y discreción requeridos en el manejo de información confidencial.- No cumple con las normas y protocolos vinculados al traspaso de información.

DISPONIBILIDAD

Tipo de competencia

Específica

Definición

Actitud y disposición para realizar tareas, asignaciones o diversas encomiendas fuera de horarios laborales y en las condiciones que la organización establezca.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none">- Asume roles de trabajo fuera de la jornada con actitud de servicio.- Realiza las tareas encomendadas con gran sentido de responsabilidad atendiendo las instrucciones recibidas.- Deja de lado cualquier asunto personal por asumir un mandato de la organización.- Es auto-suficiente para realizar lo encomendado con efectividad.- Concluye las asignaciones o encomiendas en el tiempo establecido.
75%	Aporta disponibilidad siempre y cuando se le informe con tiempo.
50%	Su disponibilidad es muy esporádica debido a que argumenta que tiene otros compromisos de por medio.
25%	<ul style="list-style-type: none">- No asume roles de trabajo fuera de la jornada con actitud de servicio.- Nunca está disponible ni se muestra dispuesto a aportar tiempo fuera de su jornada.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Es metódico, sistemático y organizado. - Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan. - Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto. - Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea. - Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos. - Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos. - Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Fórmula objetivos racionales para los plazos determinados. - Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades. - Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales. - Utiliza los recursos disponibles con eficiencia. - Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias. - Planea sus tareas a corto plazo. - Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario. - Administra sus recursos con cuidado. - Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene poco claros las metas y objetivos del área y de su puesto. - Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo; es poco metódico, y desorganizado. - Presenta dificultades para definir objetivos mensurables y realistas. - No planifica sus actividades; va realizando las tareas a medida que se le van presentando. - No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades. - No suele planear acciones, ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos. - Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto. - Hace uso inadecuado de los recursos disponibles.

PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta desarrollada o acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Prepara y realiza presentaciones efectivas ante sus clientes. - Presenta y comunica con solvencia las características y los beneficios de la propuesta o solución a los clientes. - Se expresa clara y fluidamente ante diversas clases de público, transmitiendo claramente lo que desea; y se apoya diversas herramientas, como presentaciones interactivas, medios audiovisuales y material promocional. - Maneja las objeciones a sus propuestas con facilidad, presentando argumentos claros y convincentes. - Logra impactar a su audiencia con sus presentaciones, provocando aceptación y entusiasmo y, en la mayoría de los casos, la compra de la propuesta o solución.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Expone los beneficios fundamentales de la propuesta o solución y sabe explicar sus ventajas y desventajas frente a la oferta de los eventuales competidores. - Logra resolver las objeciones de los clientes a la propuesta o solución, con explicaciones claras y consistentes. - Utiliza métodos de comunicación apropiados, tanto verbales como audiovisuales, que logran persuadir y convencer. - Interesa a su audiencia en la propuesta o solución que ofrece la empresa.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica los beneficios de las propuestas de la empresa ante los clientes. - Maneja efectivamente las objeciones de los clientes a los productos de la empresa y deriva consultas específicas a los especialistas correspondientes. - Muestra interés por mejorar sus presentaciones, solicitando la opinión de pares o colaboradores antes de realizarlas, a fin de lograr el mejor impacto. - Evalúa el grado de impacto generado en la presentación de propuestas o soluciones, y busca estrategias alternativas para lograr los resultados buscados.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Sus presentaciones de los servicios de la empresa son insuficientes por entusiasmar a los clientes. - No conoce profundamente los servicios que ofrece la empresa, y tiene dificultades para explicar sus beneficios. - No conoce adecuadamente a sus clientes, de modo que falla a la hora de enfatizar los beneficios específicos que las propuestas o soluciones pueden implicar para cada uno de ellos. - Le cuesta manejar adecuadamente las objeciones que los clientes tienen para con los servicios de la organización. - No muestra interés por mejorar la calidad de sus presentaciones y no aprovecha los medios y el material que tiene la organización para realizarlas. - Realiza presentaciones poco adecuadas, largas, ambiguas, complejas, que no interesan o aburren a la audiencia.

COMUNICACIÓN

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización. - Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea. - Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos. - Prepara sus instrucciones antes de transmitirlos. - Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito. - Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando. - Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar. - Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas. - Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe. - Detecta los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal. - Reconoce públicamente sus equivocaciones. - Ofrecer retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa. - Escuchar a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios. - Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte información relevante con su gente. - Escucha al otro, poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente. - Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa. - Transmite a sus colaboradores los objetivos planteados para su trabajo, con el detalle y la claridad requeridos. - Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos. - Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás. - Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente. - Hace presentaciones eficaces, tanto oralmente como por escrito. - Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores. - Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores. - Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avances de las tareas del equipo. - Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación de éstos. - Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente. - Dar retroalimentación a sus empleados cuando se le requiere. - Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en que se le solicita.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - No comparte información que para otros puede ser relevante. - Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad y vaguedad. - Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor o de su audiencia. - No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones. - Considera que sólo sus opiniones son relevantes, por lo cual se le dificulta mucho escuchar a los demás. - Ridiculiza las opiniones de las otras personas y hace comentarios sarcásticos e irónicos. - Responde en forma impulsiva, o defendiéndose con reacciones descontroladas en momentos inoportunos. - Hace comentarios negativos en el feedback a su gente, desvalorizando sus logros o aportes. - Realiza presentaciones escritas poco claras, con errores o imprecisiones en la información que contienen.

ORDEN Y CLARIDAD

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas, estén claras.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Se preocupa por proveer a su gente de un marco de acción lo más pautado posible, aceptando sugerencias y cambios en la marcha, para asegurar la unificación de los esfuerzos en el logro del objetivo común. - Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos. - Toma tiempo para explicar a su grupo de trabajo los pasos a seguir, los tiempos estipulados, los recursos disponibles y las funciones asignadas. - Lidera proyectos importantes asignados a su sector, por ser considerado conocedor de herramientas efectivas que hacen a la claridad de la tarea y aseguran la calidad de los resultados. - Identifica con rapidez debilidades de los proyectos, por tener registrados todos los datos involucrados. - Genera e implementa herramientas de seguimiento y control, e instancias de revisión, para la supervisión y corrección de eventuales errores y para garantizar así, los resultados buscados.
75%	<ul style="list-style-type: none"> - Implementa los planes de acción que se le proveen, y realiza los seguimientos y ajustes necesarios. - En el trabajo cotidiano aplica el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar. - Está atento por cumplir y hacer que se cumplan las pautas de trabajo establecidas al comienzo de cada proyecto. - Aplica las herramientas disponibles para mantener organizada y utilizable la información referida a los trabajos de su sector. - Toma en cuenta sugerencias para fijar prioridades y mantener la calidad de los resultados esperados. - Genera información útil a la hora de evaluar la gestión del área.
50%	<ul style="list-style-type: none"> - Es apegado a las normas y procedimientos establecidos, que le aportan el marco de acción adecuado para mantener su trabajo organizado. - Necesita información por escrito, que le fije pautas de trabajo a cumplir. - Conoce las metas del sector y de su puesto, que reconoce como límites de su área de incumbencia que no vulnera en ninguna ocasión. - Colabora con el seguimiento de los proyectos en los que participa, y le son de gran utilidad las observaciones sobre su desempeño cuando le fijan pautas para continuar. - Cumple al pie de la letra las indicaciones recibidas de sus superiores y es respetuoso de los alcances estrictos de su función. - Registra sus procedimientos de manera adecuada.
25%	<ul style="list-style-type: none"> - Se conduce con ambigüedad e imprecisión en el desarrollo de tareas que involucran procedimientos poco comunes. - Desconoce recursos disponibles, haciendo más difíciles las tareas sencillas. - Es desorganizado en sus presentaciones, transmitiendo dicha desorganización a su equipo de trabajo. - Asigna incorrectamente las tareas o recursos, por lo que provoca la duplicación de esfuerzos e información y el incremento de los costos. - Actúa fuera de las normas y procedimientos establecidos. - Desatiende las pautas de trabajo que se le establecen al inicio de cada proyecto. - No utiliza instrumentos de seguimiento o control de la gestión en su área. - Genera información inexacta o poco confiable, a la hora de controlar las tareas por él realizadas.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Tipo de competencia

Específica

Definición

Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Escala conductual

Nivel alto: 100%

Nivel bueno: 75%

Nivel mínimo: 50%

Nivel insatisfactorio: 25%

100%	<ul style="list-style-type: none"> - Resuelve muy eficientemente sus tareas aún cuando convergen al mismo tiempo problemas y obstáculos que le exigen mayores esfuerzos. - Actúa con flexibilidad ante situaciones límite, planteando nuevas estrategias de acción y cumpliendo, a pesar de los cambios imprevistos, los objetivos propuestos. - Mantiene su predisposición y actitud positiva, y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados. - Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada. - Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.
-------------	--

75%	<ul style="list-style-type: none"> - Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida. - Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo. - Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo. - Resuelve habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad, sin que le importe el esfuerzo que le demande. - Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés. - A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad de sus trabajos.
------------	--

50%	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de algún guía para organizarse, en algunas ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual. - Maneja sin inconvenientes varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de las veces. - Responde con una sensible baja en su rendimiento si se siente acosado por su superior o por las circunstancias para la entrega del trabajo asignado. - En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad. - Requiere de una supervisión más cercana cuando debe enfrentar tareas abrumadoras.
------------	---

25%	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor de la que habitualmente está acostumbrado a manejar. - Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus pares, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo. - Es inflexible y obcecado en el momento de aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo y organización de sus tareas, manteniendo los límites de su tiempo personal para la entrega de los trabajos asignados. - Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior o por las circunstancias para la finalización de algún trabajo. - Transmite a todo su entorno de trabajo emociones negativas, generando conflictos entre sus pares que impactan directamente en la calidad no solamente de su trabajo, sino el de toda su área.
------------	---

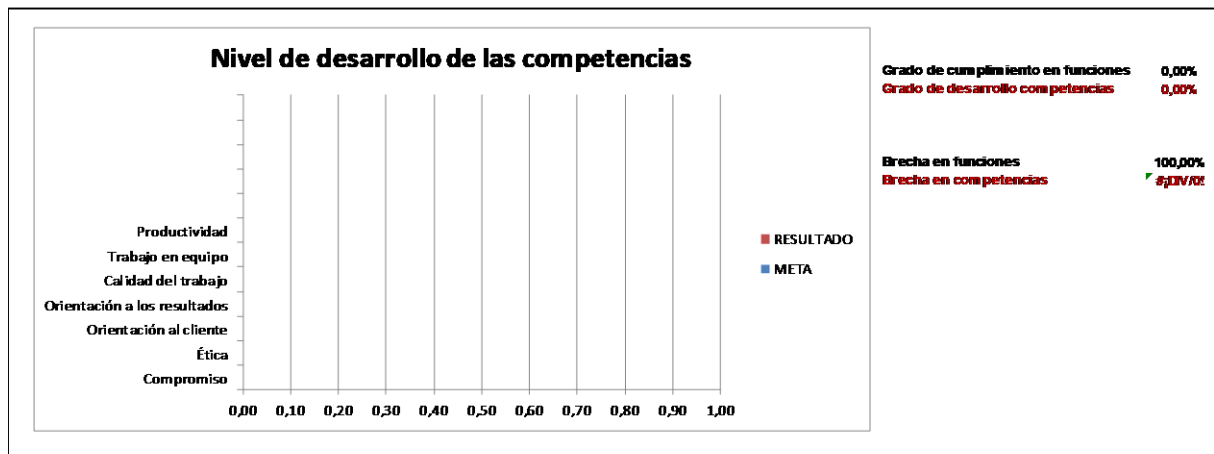
Finalmente, como conclusión sobre el desarrollo de este objetivo se tiene lo siguiente:

- ✓ Para desarrollar el tercer objetivo, se correlacionan las competencias específicas identificadas a nivel estratégico con las identificadas a nivel funcional. Posteriormente se analizan las de nivel funcional para confirmar si verdaderamente aplican al cargo. Una vez analizadas, se incluyen en el diccionario y reemplazan otra competencia previamente identificada que pueda ser obviada.
- ✓ El nuevo diccionario de competencias de Coral Visión se compone de 39 competencias en total, de las cuales las primeras 7 son cardinales y las restantes 32 son específicas para los diferentes cargos de la organización.
- ✓ El grado de desarrollo que se requiere de cada competencia se define dependiendo del cargo. Para esto se precisan los siguientes grados: A (Alto) / B (Medio) / C (Inferior) / D (Mínimo).
- ✓ Para identificar el nivel de desarrollo de las competencias, en el diccionario se describen diferentes comportamientos o conductas que pueden presentarse en la práctica para definir en qué grado se encuentra la competencia.
- ✓ Los criterios e indicadores conductuales, se escogen tomando como base las mejores prácticas de la organización.
- ✓ Finalmente, teniendo construido el nuevo diccionario de competencias, se procede a actualizar la evaluación de desempeño por competencias de la oficina principal y a replicarla para las sucursales, incluyendo las nuevas competencias y los nuevos grados de desarrollo a validar. El desarrollo de esta actividad, queda evidenciado en el cuarto objetivo.

3.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

Para el cumplimiento del cuarto objetivo que es rediseñar la evaluación de desempeño empleada en la compañía, que incluya las nuevas competencias y que se apoye en la utilización de técnicas cuantitativas para medir objetivamente su desarrollo, se toman como referencia los cargos actuales de la compañía con su respectiva asignación de competencias y se plasma un formato de evaluación de desempeño por competencias identificado con el código FG039 que corresponde a la numeración interna de la organización, el cual integra los siguientes métodos de evaluación basados en el pasado y en el futuro:

CARDINALES	Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, sus expectativas y aspiraciones. Implica enfocarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con la necesidad del cliente para incorporar este conocimiento en la forma específica de planificar la actividad.									INSATISFAC TORIO
	Orientación a los resultados	Es la capacidad de examinar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de definir y definir los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco del sentido estratégico de la organización.									INSATISFAC TORIO
	Calidad del trabajo	Exigencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los diferentes ámbitos del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, dando su propio beneficio como en el del cliente y en el del evaluador. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Comparar el conocimiento profesional y los propios. Buscar el equilibrio y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.									INSATISFAC TORIO
	Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos, lo que se hace individual y competitivamente. Para que este comportamiento sea efectivo, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, funciones o objetivos compartidos. Si la persona es un miembro de una empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados sean personas que operarán como equipo en su área o grupo.									INSATISFAC TORIO
	Productividad	Capacidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, de autoevaluarse objetivamente. No esperar que los demás fijen una meta; cuando el momento llega, se la fije usted mismo, incluso superando la que se espera de él.									INSATISFAC TORIO
ESPECÍFICAS											INSATISFAC TORIO
											INSATISFAC TORIO
											INSATISFAC TORIO
											INSATISFAC TORIO
											INSATISFAC TORIO
											0,00%



LOGROS ADICIONALES Si el empleado obtuvo logros excepcionales o que merezcan ser destacados, listelos en este espacio.	FORTALEZAS Registre las principales fortalezas del empleado.
DEBILIDADES O ASPECTOS POR MEJORAR De acuerdo a los resultados de la evaluación de funciones y competencias, registre los aspectos por mejorar	PLAN DE MEJORA MIENTO Para cada faltante, seleccione el método a aplicar para alcanzar el resultado requerido

FIJACIÓN DE OBJETIVOS ESPECIALES		
Detalle los objetivos especiales que el empleado debe desarrollar durante el año (máximo tres) y describa si logró los establecidos para el periodo anterior.		
Revisión de objetivos fijados año 2017		Porcentaje de cumplimiento
Nuevos objetivos para desarrollar en el año 2018		
COMENTARIOS EVALUADOR		COMENTARIOS EMPLEADO
REGISTRO DE FIRMAS		
EVALUADOR	EMPLEADO	JEFE RECURSOS HUMANOS

También se incluye la ponderación por frecuencia en la evaluación de las funciones y de las competencias con el objeto de obtener datos más precisos y evitar que los evaluadores tomen como base para sus respuestas, los últimos hechos acontecidos con el empleado a evaluar. Al ponderar por frecuencia, los evaluadores deben pensar si la calificación asignada es la que más describe el desempeño del colaborador en la mayoría de las veces.

En la nueva metodología de evaluación del desempeño por competencias diseñada para Coral Visión, se toma también como referencia la apreciación del personal respecto a la entrega de los resultados, ya que manifiestan que ésta debería hacerse de manera personalizada, es decir, a través de una reunión individual con cada colaborador.

La escala de puntuación va de mínimo a alto con un grado de cumplimiento de las funciones o grado de desarrollo de las competencias, representado en porcentajes, así:

Cumplimiento mínimo: del 0 al 25%
 Cumplimiento inferior: del 26 al 50%
 Cumplimiento medio: del 51 al 75%
 Cumplimiento alto: del 76 al 100%

La ponderación por frecuencia se determina con la siguiente escala:

Ocasionalmente: del 0 al 25%
 La mitad de las veces: del 26 al 50%

Frecuentemente: del 51 al 75%

Siempre: del 76 al 100%

Al comparar el grado de cumplimiento o desarrollo con la frecuencia, se obtiene el resultado final tanto en el desempeño de las funciones como en el desarrollo de la competencia, así:

Alto = Por encima del promedio

Bueno = Por encima del estándar

Bajo = Lo necesario para el puesto

Insatisfactorio = No cumple con lo necesario

El uso de las puntuaciones anteriormente indicadas, los resultados a obtener y la metodología general para llevar a cabo la evaluación por competencias, se describen ampliamente en el procedimiento interno de la compañía PG016 “Evaluación de desempeño por competencias” cuya versión se actualiza como consecuencia del presente trabajo, el cual se incluye a continuación destacado en letra cursiva:

1. OBJETIVO

Definir y documentar la metodología establecida en la organización para evaluar las competencias del personal, basado en su desempeño, y determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido.

2. ALCANCE

Aplica para todo el personal operativo y administrativo a nivel nacional. Se hará como mínimo anualmente.

3. DOCUMENTOS ASOCIADOS O DE REFERENCIA

- *Descripción del puesto de trabajo y perfil del cargo*
- *Diccionario de competencias*

4. RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD

La autoridad en este proceso es el Jefe de Recursos Humanos para la programación de las evaluaciones, la consolidación de la información y la programación de las capacitaciones según las brechas identificadas. Los Jefes de área y demás evaluadores (con personal a cargo) efectúan las evaluaciones y elaboran el plan de mejoramiento individual junto con el empleado evaluado.

No aplica la evaluación anual para los practicantes ni para los empleados que tengan menos de seis meses desempeñando el cargo actual. Los empleados son responsables de ejecutar el procedimiento

5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Para el desarrollo de la evaluación de desempeño por competencias se debe emplear el formato FG039 “Evaluación de desempeño por competencias” que consta de los siguientes apartados:

5.1. Información general

Se deben registrar los datos generales del empleado a evaluar:

NOMBRE DEL EMPLEADO:
CARGO:
TIEMPO EN EL CARGO:
ESTUDIOS:

Posteriormente se registran los datos generales del evaluador a cargo:

NOMBRE EVALUADOR:
CARGO:

Finalmente se registra la información referente al tipo de evaluación y la fecha:

TIPO DE EVALUACIÓN
FECHA DE EVALUACION:

En el tipo de evaluación, se relaciona el tipo de evaluación a la que corresponda de acuerdo a las siguientes opciones:

- a) **Período de prueba.** Aplica para evaluar el desempeño del empleado al cumplir su período de prueba, normalmente dentro de los dos meses siguientes a su ingreso.
- b) **Promoción.** Aplica cuando una persona es promocionada de cargo. Se realiza cuando el empleado cumple tres meses desempeñando el nuevo cargo.
- c) **Nombramiento.** Aplica cuando una persona es nombrada para desempeñar un nuevo cargo o rol. Esta evaluación se realiza cuando el empleado completa tres meses desempeñando el nuevo cargo o rol.
- d) **Anual.** Aplica para el personal que al momento de la evaluación tenga al menos seis meses en el cargo actual. Se programa al finalizar cada año para evaluar el desempeño acumulado del empleado.

5.2. Funciones

Se transcribe la relación de funciones del perfil de cargo que corresponda al empleado a evaluar.

El evaluador deberá seleccionar con una X, el grado de cumplimiento para cada función desempeñada por el empleado, teniendo en cuenta la escala respectiva:

GRADO DE CUMPLIMIENTO			
100%	75%	50%	25%
ALTO	MEDIO	INFERIOR	MÍNIMO

Cumplimiento mínimo: del 0 al 25%

Cumplimiento inferior: del 26 al 50%

Cumplimiento medio: del 51 al 75%

Cumplimiento alto: del 76 al 100%

Seguidamente deberá seleccionar la frecuencia con la que se presenta el cumplimiento seleccionado en el paso anterior, teniendo en cuenta la escala respectiva:

PONDERACIÓN POR FRECUENCIA			
100%	75%	50%	25%
SIEMPRE	FRECUENTE	LA MITAD DEL TIEMPO	OCASIONAL

Ocasionalmente: del 0 al 25%
 La mitad de las veces: del 26 al 50%
 Frecuentemente: del 51 al 75%
 Siempre: del 76 al 100%

Finalmente se compara el grado de cumplimiento de las funciones con la frecuencia y se obtiene automáticamente el resultado final en el desempeño de las funciones, así:

Alto = Por encima del promedio
 Bueno = Por encima del estándar
 Bajo = Lo necesario para el puesto
 Insatisfactorio = No cumple con lo necesario

Si el resultado es “Bajo” o “Insatisfactorio” el formato destacará inmediatamente la celda del resultado, con color amarillo, para que éste desempeño sea revisado y se proceda con la apertura de los planes de mejoramiento que correspondan (Ver numeral 5.8).

5.3. Competencias

Se transcribe la relación de competencias, su definición y la meta asignada del perfil de cargo que corresponda al empleado a evaluar.

El evaluador deberá seleccionar con una X, el grado de desarrollo en que se encuentre cada competencia, teniendo en cuenta la escala respectiva:

GRADO DE DESARROLLO			
100%	75%	50%	25%
ALTO	MEDIO	INFERIOR	MÍNIMO

Desarrollo mínimo: del 0 al 25%
 Desarrollo inferior: del 26 al 50%
 Desarrollo medio: del 51 al 75%
 Desarrollo alto: del 76 al 100%

Para determinar el nivel de desarrollo de cada competencia, el evaluador debe remitirse a los comportamientos asociados a cada grado o nivel de desarrollo que

se encuentran en el diccionario de competencias. Estos comportamientos son una medida de referencia para realizar una correcta calificación de las competencias.

Seguidamente deberá seleccionar la frecuencia con la que se presenta el comportamiento asociado a la competencia seleccionado en el paso anterior, teniendo en cuenta la escala respectiva:

PONDERACIÓN POR FRECUENCIA			
100%	75%	50%	25%
SIEMPRE	FRECUENTE	LA MITAD DEL TIEMPO	OCASIONAL

Ocasionalmente: del 0 al 25%

La mitad de las veces: del 26 al 50%

Frecuentemente: del 51 al 75%

Siempre: del 76 al 100%

Finalmente se compara el nivel de la competencia con la frecuencia y se obtiene automáticamente el resultado final en el desarrollo de la competencia, así:

Alto = Por encima del promedio

Bueno = Por encima del estándar

Bajo = Lo necesario para el puesto

Insatisfactorio = No cumple con lo necesario

Si el resultado es menor a la meta establecida para cada competencia, el formato destacará inmediatamente la celda del resultado, con color amarillo, para que ésta competencia sea revisada y se proceda con la apertura de los planes de mejoramiento que correspondan para cerrar la brecha (Ver numeral 5.8).

5.4. Nivel de desarrollo de las competencias

En este apartado se presenta de manera gráfica la comparación entre la meta o resultado esperado de desarrollo de las competencias asignadas por cargo, y el desarrollo real obtenido de acuerdo a la calificación del evaluador.

También se presenta el resumen de los resultados obtenidos en porcentaje:

Grado de cumplimiento en funciones
Grado de desarrollo competencias

Y se determinan las brechas existentes en porcentaje:

Brecha en funciones
Brecha en competencias

5.5. Logros adicionales

En este apartado se detallan los logros excepcionales del empleado que merezcan ser destacados. Se describe si el empleado obtuvo logros relacionados con las funciones evaluadas o si presentó logros en otras funciones diferentes a las establecidas en la evaluación.

5.6. Fortalezas

En este espacio se describen las competencias que el empleado tiene más desarrolladas.

5.7. Debilidades o aspectos por mejorar

Este espacio se emplea si el empleado presenta debilidades o aspectos por mejorar en algunas de las funciones o competencias y requiere un plan de desarrollo o capacitación, dependiendo de los resultados obtenidos en los puntos 5.2 y 5.3. También se emplea para incluir observaciones sobre aspectos puntuales del empleado que deba mejorar como la presentación personal, el manejo de las relaciones interpersonales, el cumplimiento de las normas, la puntualidad, entre otras.

5.8. Plan de mejoramiento

Para cada debilidad o aspecto por mejorar relacionado en el punto anterior, se debe seleccionar el método a aplicar para alcanzar el resultado requerido.

Las opciones son:

- a) **Acompañamiento.** *Se realiza por parte del jefe inmediato para supervisar el buen desempeño de las labores del empleado.*

- b) **Capacitación y/o entrenamiento.** Se coordina desde el área de recursos humanos a través de diferentes modalidades, como charlas internas, seminarios, conferencias virtuales, etc.
- c) **Rotación de puestos.** Aplica cuando el propósito es enfrentar al empleado a nuevas situaciones en otros puestos de trabajo, que le ayuden en la mejora de su desempeño general y en el desarrollo de sus competencias.

5.9. Entrega de resultados

Para la entrega de los resultados de la evaluación, el jefe inmediato o evaluador deberá concertar una reunión individual con cada uno de los empleados a su cargo para retroalimentarle sobre lo consignado en el formato de evaluación y para la fijación de los objetivos especiales del punto 5.10.

Durante la reunión, el evaluador deberá explicar la metodología empleada y las razones para la asignación de la calificación y deberá responder las preguntas que manifieste y las aclaraciones que solicite el evaluado. El registro de los comentarios resultantes de esta entrevista, se debe consignar en los espacios respectivos, numerales 5.11 y 5.12.

5.10. Fijación de objetivos especiales

En este apartado se deben detallar máximo tres objetivos especiales que el empleado debe alcanzar durante el año siguiente a la evaluación y que se pactan de mutuo acuerdo entre empleado y evaluador. Una vez cumplido el plazo, se registra el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos “alto”: 76 a 100% / “medio”: 51 a 75% / “bajo”: 26 a 50% / “mínimo”: 0 a 25% y se fijan nuevos objetivos o se mantienen los mismos si el cumplimiento no fue el esperado al momento de la revisión.

Este apartado aplica especialmente para los cargos de dirección y las jefaturas.

5.11. Comentarios del evaluador

Si el evaluador desea incluir un comentario adicional sobre la evaluación o sobre el desempeño del empleado, lo puede realizar en este espacio.

5.12. Comentarios del evaluado

Este espacio se utiliza si el empleado brinda alguna información adicional durante la revisión de su evaluación de desempeño, o cuando no hay acuerdo en la calificación.

5.13. Registro de firmas

Tanto el evaluador (jefe inmediato) como el empleado, deben firmar el formulario. Posteriormente se entrega al Jefe de Recursos Humanos, quien también firmará como constancia de haber sido puesto en conocimiento de los resultados.

Con el numeral 5.13 finaliza el procedimiento escrito de evaluación de desempeño por competencias de Coral Visión.

Ahora bien, continuando con el desarrollo del objetivo y teniendo en cuenta que el proceso de capacitación de los evaluadores se constituye como una parte relevante en el proceso de evaluación de desempeño por competencias al haber modificado y ampliado a todas las oficinas su metodología, se determina un cronograma de capacitaciones para los siguientes evaluadores identificados a nivel nacional:

Tabla 14. Relación de evaluadores a nivel nacional

CALI	SUCURSALES
Gerente General	Gerente Sucursal Buenaventura
Gerente Operativa	Gerente Sucursal Ipiales
Subgerente	Coordinadora Administrativa Cartagena
Jefe de Contabilidad	Gerente Sucursal Bogotá
Jefe de Recursos Humanos	
Jefe de Sistemas	
Jefe de Suministros e Infraestructura	
Coordinadora Comercio Exterior	
Coordinadora Operaciones Marítimas	
Coordinadora Operaciones Terrestres y Aéreas	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Relación de evaluadores y cargos a evaluar

EVALUADOR	CARGOS A EVALUAR
Gerente General	Subgerente
	Gerente Operativa
Subgerente	Jefe de Contabilidad
	Auditor Interno
	Jefe de Calidad y Sistemas
	Jefe de Suministros e Infraestructura
	Jefe Comercial y de Servicio al Cliente
	Jefe de Recursos Humanos
Gerente Operativa	Coordinadora Comercio Exterior
	Coordinadora Operaciones Marítimas
	Coordinadora Operaciones Terrestres y Aéreas
	Coordinadora Importaciones Aéreas
	Tramitador
	Analista de Servicio al cliente Senior y Junior
	Asistente operativo
	Asistente de Importaciones Senior y Junior
	Asesor Comercio Exterior y Servicio al Cliente
	Asistente de Registros de Importación
	Asistente In-House
	Asistente de Archivo
	Asistente de Oficina
	Mensajero
	Recepcionista
	Asistente de Gerencia Operativa
	Analista de Plan Vallejo
	Gerente Sucursal
	Coordinadora Administrativa
Jefe de Contabilidad	Asistente de Contabilidad
	Asistente de Facturación
	Asistente de Tesorería
	Analista de Contabilidad
Jefe de Recursos Humanos	Asistente Administrativo
	Asistente de Salud Ocupacional
Jefe de Sistemas	Asistente de Sistemas
Jefe de Suministros e Infraestructura	Portero
	Servicios generales
Coordinadora Comercio Exterior	Asistente de Cartera
Coordinadora Operaciones Marítimas	Auxiliar Operaciones Marítimas
	Asistente Operaciones Marítimas
	Practicante
Coordinadora Operaciones Terrestres y Aéreas	Auxiliar Operaciones Terrestres y Aéreas
	Asistente Operaciones Terrestres y Aéreas
Gerente Sucursal Buenaventura	Coordinador Administrativo y de Importaciones

	Coordinador Exportaciones
	Auxiliar de Importaciones
	Auxiliar de Exportaciones
	Asistente de Importaciones
	Mensajero
	Tramitador
	Asistente de Contabilidad
	Asistente de Oficina
	Servicios Generales
	Practicante
	Analista de Exportaciones
	Coordinador de Despachos
Gerente Sucursal Ipiales	Auxiliar de Importaciones
	Auxiliar de Exportaciones
	Tramitador
	Servicios Generales
	Practicante
Coordinadora Administrativa Cartagena	Agente de Aduana
	Auxiliar de Exportaciones
	Tramitador
	Asistente de Contabilidad
	Asistente de Oficina
	Servicios Generales
	Practicante
Gerente Sucursal Bogotá	Auxiliar de Tránsitos Aduaneros
	Asistente Administrativa
	Tramitador

Fuente: Elaboración propia

El cronograma de capacitaciones propuesto para los evaluadores identificados, es el siguiente:

Tabla 16. Relación de evaluadores con capacitación presencial

CALI	CAPACITACIÓN
Gerente General Gerente Operativa Subgerente Jefe de Contabilidad Jefe de Recursos Humanos Jefe de Sistemas Jefe de Suministros e Infraestructura Coordinadora Comercio Exterior Coordinadora Operaciones Marítimas Coordinadora Operaciones Terrestres y Aéreas	4/12/2017

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Relación de evaluadores con capacitación por video conferencia

SUCURSALES	CAPACITACIÓN
Gerente Sucursal Buenaventura Gerente Sucursal Ipiales	5/12/2017
Coordinadora Administrativa Cartagena Gerente Sucursal Bogotá	6/12/2017

Fuente: Elaboración propia

La capacitación a realizar con los evaluadores se compone de los siguientes temas:

- ✓ Revisión de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa y demás información relevante que hace parte de la planificación estratégica para contextualizar a los evaluadores.
- ✓ Revisión del concepto “competencias” con el ánimo de unificar criterios.
- ✓ Presentación del diccionario de competencias.
- ✓ Explicación del procedimiento de evaluación de desempeño por competencias, señalando su objetivo.
- ✓ Presentación del formato de evaluación y su correcta utilización, explicando cómo emplearlo y cómo manejar las escalas de calificación de manera objetiva, aclarando qué información se suministra desde el área de recursos humanos y qué información debe aportar el evaluador en conjunto con el evaluado.
- ✓ Recomendaciones generales para la entrega de resultados al evaluado.
- ✓ Recomendaciones para la generación de compromisos a través de la fijación de objetivos y seguimiento al logro de los mismos.

Entre las recomendaciones más importantes a realizar a los evaluadores durante el proceso de capacitación, se encuentran las siguientes:

- Es recomendable leer la hoja de vida del trabajador para identificar la formación que ha tenido, los llamados de atención y la información general que pueda servir como base para la evaluación.
- La citación para la entrega de resultados debe hacerse en lo posible por escrito para darle mayor seriedad y rigurosidad al proceso.
- Es necesario preparar la entrevista de manera estructurada pero informal y en términos de máxima cordialidad.

- Durante la entrega de resultados se deben evitar las interrupciones y ser específicos en sus opiniones.
- Los comentarios bien sean positivos o negativos deben centrarse en el desempeño y no en la persona y deben ser sustentados con ejemplos.
- La entrevista puede tomarse como una sesión para aconsejar al evaluado.

Con estas recomendaciones, el objetivo es alcanzar una retroalimentación constructiva que derive en la adquisición de compromisos de mejora y de logro de objetivos.

Finalmente, como conclusión sobre el desarrollo de este objetivo se tiene lo siguiente:

- ✓ Las preguntas Nos. 23 y 24 del cuestionario permiten identificar que, según las preferencias de los empleados, los resultados de las evaluaciones deben ser más personalizados y discutidos de manera individual con cada uno, de ahí que se estructure un procedimiento de evaluación de desempeño por competencias.
- ✓ La metodología de evaluación de desempeño incluye la ponderación por frecuencia en la evaluación de las funciones y de las competencias con el objeto de obtener datos más precisos y más objetivos.
- ✓ Como parte del desarrollo de este objetivo, se obtiene un formato de evaluación de desempeño que muestra de manera gráfica el nivel de desarrollo de las competencias y especifica las brechas tanto en el cumplimiento de las funciones, como en el desarrollo de las competencias. También incluye un apartado para fijar los objetivos especiales para cada colaborador.
- ✓ Se define un cronograma de capacitaciones para entrenar a los evaluadores en la nueva metodología antes de su ejecución que se espera a mediados del mes de diciembre.
- ✓ Como parte de la capacitación de los evaluadores se deben revisar los documentos estratégicos de la organización, el concepto de competencia, el nuevo diccionario de competencias, el nuevo procedimiento de evaluación y algunas recomendaciones a tener en cuenta en el proceso.
- ✓ Las recomendaciones están enfocadas en la preparación y estructuración correcta de la entrevista a llevar a cabo con el evaluado, imprimiendo la mayor seriedad posible al proceso y realizando esta labor en términos cordiales para lograr el objetivo del proceso de evaluación que es el de mejorar las competencias y el desempeño general del empleado.

4. CONCLUSIONES

El objetivo general de esta investigación es “Diseñar el proceso de evaluación por competencias del personal, que alinee los objetivos estratégicos con los elementos motivacionales de los colaboradores de la Agencia de Aduanas Coral Visión Ltda. Nivel 1”.

Se considera que este objetivo ha sido alcanzado, pues se diseña una nueva metodología de evaluación de desempeño por competencias para el personal de Coral Visión que involucra a la alta dirección y al personal a nivel nacional, correlacionando sus postulados e integrándolo en un procedimiento general.

Para cumplir con el objetivo general de la investigación se desarrollan los siguientes objetivos específicos:

- ✓ *Determinar las competencias fundamentales que debe tener el personal de Coral Visión de acuerdo a los objetivos estratégicos.*

Este objetivo se desarrolla con la lectura y comprensión de los documentos estratégicos de la organización, entre los que pueden citarse la planificación estratégica, las políticas, los objetivos y los valores de la compañía.

Una vez leídos estos documentos y analizados los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos, se identifican las conductas que más destacan como exitosas en los empleados y se registran los objetivos principales que persigue la organización, logrando con esto describir y analizar los objetivos estratégicos de Coral Visión, para posteriormente cruzar esta información con la bibliografía existente sobre competencias.

En el desarrollo de este objetivo se construye un diccionario preliminar sobre competencias clasificado en tres familias de niveles jerárquicos: directivos y jefaturas, gerentes de sucursales y coordinadores, y demás cargos.

En este diccionario preliminar, se toman como base los postulados de la alta dirección y el conocimiento del área de recursos humanos sobre los perfiles y funciones de cada cargo, pero se deja abierto para ser

complementado con la información entregada por los empleados en el desarrollo del segundo objetivo.

- ✓ *Realizar un diagnóstico del perfil profesional de los empleados teniendo en cuenta aspectos como formación actual que permitan identificar competencias necesarias para su cargo, trayectoria laboral en el área y elementos motivacionales.*

Este objetivo se desarrolla con el apoyo de un cuestionario aplicado a una muestra de colaboradores de Coral Visión a nivel nacional en el que se les hacen preguntas relacionadas con su escolaridad, áreas de estudio, nivel de experiencia en el área en la que laboran, nivel de desempeño, competencias requeridas para ejercer sus funciones, nivel de compromiso con la empresa, aceptación del estilo de trabajo de la organización, elementos motivacionales como salario, área de trabajo y modalidades de formación, y finalmente preguntas relacionadas con el método de retroalimentación del desempeño empleado en la compañía.

Gracias a la consolidación y análisis de las respuestas del cuestionario se identifica el nivel de escolaridad y área de estudios predominante en la empresa y se constata que en Coral Visión se maneja el esquema de formación o entrenamiento interno pues la mayoría de personal ha adquirido su experiencia práctica en la organización.

De igual manera, el cuestionario permite identificar varios elementos motivacionales del personal para alimentar el plan de incentivos de la empresa con base en información real. También se constata que la mayoría del personal está cumpliendo sus objetivos personales al laborar en Coral Visión, lo cual es una muestra del compromiso que manifiestan y que la empresa espera de sus colaboradores.

Finalmente se obtiene información respecto a las competencias necesarias para cada cargo, desde la perspectiva de los empleados, lo cual es un insumo importante para el desarrollo del tercer objetivo.

Como hallazgo importante de la investigación en el desarrollo de este objetivo, se identifica una preferencia menor pero no descartable de algunos colaboradores respecto al salario emocional representado, en este trabajo, por las premiaciones y el reconocimiento público. Cuando un

colaborador es premiado o reconocido públicamente por su desempeño, además de que se le remunera por hacer un trabajo destacable, se le muestra como un ejemplo a seguir ante sus pares y este hecho genera mayor recordación en el tiempo que el beneficio económico que se acostumbra a seleccionar como medida de incentivo en la empresa.

- ✓ *Estructurar un nuevo diccionario de competencias aplicable a nivel nacional.*

Este objetivo se alcanza en su totalidad con la construcción de un diccionario de 39 competencias aplicables a todos los cargos de la compañía a nivel nacional. El diccionario se construye a partir de la información obtenida de la alta dirección y de los objetivos de cada cargo de la compañía identificados en el primer objetivo, y de los comentarios y opciones seleccionadas por el personal en el cuestionario entregado para el segundo objetivo.

Se realiza un cuadro comparativo de competencias por cargo y se correlacionan las seleccionadas por la alta dirección y recursos humanos, con las seleccionadas por los empleados. Se descartan las competencias menos elegidas por el personal, se identifican las competencias iguales o similares que ya hacían parte del diccionario, se descartan las que no apliquen a los cargos bien sea por tratarse de competencias muy básicas o competencias muy demandantes para el nivel, y las restantes quedan para hacer parte del diccionario, en reemplazo de otras que aplicaran menos.

Con la información obtenida, se construye un diccionario que incluye la siguiente información de cada competencia: nombre, tipo, definición, escala conductual y descripción de comportamientos asociados. De igual manera se identifican las competencias requeridas para cada cargo con su nivel de desarrollo requerido, dando por desarrollado el tercer objetivo de la investigación.

- ✓ *Rediseñar la evaluación de desempeño empleada en la compañía, que incluya las nuevas competencias y que se apoye en la utilización de técnicas cuantitativas para medir objetivamente su desarrollo.*

El objetivo específico final de la investigación se alcanza gracias a la revisión de las dos últimas preguntas del cuestionario en las que los empleados pudieron manifestar su acuerdo o desacuerdo con el método actual de evaluación aplicable en la oficina de Cali.

De igual manera se constata la teoría manejada por varios autores, entre ellos Martha Alles, sobre la importancia de la evaluación y su aplicabilidad para conocer el desempeño del colaborador y retroalimentarlo con el objeto de modificar su comportamiento.

En el diseño de la nueva evaluación, se toman como referentes tres tipos de evaluaciones de acuerdo a la teoría revisada, y se consolidan en una sola con la que se pretende dar respuesta a la necesidad de la organización de medir objetivamente el desarrollo de las competencias del personal. Los tres tipos de evaluación tomados en consideración son: las escalas de puntuación, las listas de verificación y la administración por objetivos. Con la información anterior, se construye un nuevo procedimiento de evaluación de desempeño por competencias y un nuevo formato de evaluación.

Finalmente, considerando que la teoría indica que se requiere entrenamiento cuando se modifica una herramienta de evaluación o se implementa una nueva, se elabora un cronograma de capacitación para los evaluadores, que también fueron identificados en el desarrollo de este objetivo, relacionando los cargos que deberán evaluar cuando se ejecute la nueva herramienta. Se incluyen de igual manera, los temas principales a abordar en el desarrollo de las capacitaciones.

Con el cumplimiento de estos cuatro objetivos, se entrega a la Agencia de Aduanas Coral Visión Ltda. Nivel 1 un nuevo proceso de evaluación por competencias, en cuyo desarrollo se toman como referencia los objetivos estratégicos y los elementos motivacionales de los colaboradores, con el propósito de evidenciar la evolución de las competencias y el desempeño del personal en el tiempo, a través de resultados cuantitativos. Lo anterior, considerando que Coral Visión busca mantener un personal competente que responda y exceda las expectativas de los clientes y esté acorde a los niveles que exige el mercado.

Los documentos generados como resultado de esta investigación, se listan a continuación:

- ✓ Diccionario de competencias
- ✓ Procedimiento de evaluación de desempeño por competencias
- ✓ Formato de evaluación de desempeño por competencias
- ✓ Listado de evaluadores con sus respectivos cargos a evaluar
- ✓ Cronograma de capacitaciones para los evaluadores
- ✓ Principales temas a abordar durante las capacitaciones

Como conclusión final y a nivel general se puede decir que cuando se imprime seriedad y rigurosidad a un proceso como el de la evaluación de desempeño y se identifican a conciencia las competencias que aplican a cada cargo, tomando como base diferentes perspectivas (las de la alta dirección, los empleados, los objetivos de la empresa y el objetivo de cada cargo), el resultado del ejercicio puede permitir que el personal mejore su desempeño general porque las necesidades de la empresa van a estar alineadas con lo mejor que el personal puede dar de sí.

De igual manera, al tener la empresa conocimiento de los elementos que motivan al personal y de lo que pueden ofrecer para desempeñar de la mejor manera su cargo, podrá responder con planes de motivación e incentivos en la medida que mejor favorezca a las dos partes.

5. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones resultantes de la presente investigación se tienen las siguientes:

- ✓ Teniendo en cuenta que se identifican nuevas competencias para cada cargo y que en el cuestionario se incluye una pregunta relacionada con las funciones desempeñadas por cada persona, se recomienda también actualizar el perfil de cada cargo para que sea más amigable con quien lo utiliza, bien sea el Jefe de Recursos Humanos, el gerente de cada sucursal o los auditores externos de las diferentes entidades que visitan la compañía. Se entrega un bosquejo de formato que puede ser tomado como base para realizar esta actualización, en el anexo C.
- ✓ Se recomienda actualizar el plan de motivación e incentivos del personal para incluir nuevos elementos motivacionales destacados por el personal y que hacen relación al salario emocional como lo son las premiaciones y el reconocimiento público. También se recomienda que este plan de motivación sea más promocionado en las sucursales, especialmente las de Buenaventura e Ipiales, pues no ha sido reconocido por muchos de los colaboradores de estas oficinas, lo que quiere decir que desconocen su existencia.
- ✓ Para que haya una mejor percepción a nivel salarial, es recomendable estructurar una política de salarios en la que se considere el nivel de experiencia y los estudios de cada persona. De esta manera, cada persona será consiente de lo que puede alcanzar al trabajar en Coral Visión y así se evita la subjetividad en la asignación de salarios y los reajustes individuales que se solicitan durante el año.
- ✓ Con base en las preferencias del personal sobre las modalidades de formación, se recomienda programar más charlas internas sobre diferentes temas que sean de interés del personal, bien sea con la participación de facilitadores de la misma compañía o con la invitación de participantes externos que se desplacen a las instalaciones de la empresa para la realización de las capacitaciones.
- ✓ Teniendo en cuenta que gran cantidad de personas manifiestan preferencia por trabajar en otra área de la compañía, es recomendable considerar estas

personas para iniciar concursos internos en la medida que sea posible, y asignarles otras funciones o ubicarlos en nuevos cargos que les permitan crecer a nivel personal y profesional. Esto no solo mantendrá motivado al personal, sino que evitará el incremento en la rotación del personal como consecuencia de la búsqueda de nuevos retos en otras compañías.

- ✓ Cuando la evaluación de desempeño por competencias sea aplicada y los evaluadores y evaluados hayan acordado objetivos para desarrollar durante el año, se recomienda hacer seguimiento a su cumplimiento al menos cada tres meses o cada seis, en caso de imposibilidad, con el ánimo de lograr un acercamiento mayor entre jefes y subalternos y revisar si se ha trabajado en el logro de los objetivos, si son alcanzables o si necesitan replantearse antes de su evaluación definitiva al final del período.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Aduanas Coral Visión Ltda. Nivel 1 (2017). Manual de Calidad y Seguridad.
- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (1a ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2007a). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* (4ta ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2007b). *Gestión por competencias. El diccionario* (2da ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Amato, C. N. (2014). Redefinición del concepto de desempeño y sus dimensiones en el marco de la sustentabilidad organizacional. *Técnica Administrativa*, 13(2). Retrieved from <http://www.cyta.com.ar/ta1302/v13n2a3.htm>
- Bandura A. (1997). *La auto-eficacia: El ejercicio del control*. Nueva York: Freeman.
- Bachion Ceribeli, H., & Matos de Almeida, C. Á. (2015). Gestión por competencias, estudio en Brasil. *GCG Georgetown University - Universia*, 9(1), 118–130. <https://doi.org/10.3232/GCG.2015.V9.N1.06>
- Barroso Hernández, Y. M., & Becerra Alonso, M. J. (2016). Aplicación de la gestión por competencias en una institución del sector cultural cubano. *Revista Cubana de Ingeniería*, 7(2), 39–47.
- Bravo Silva, S. (2013). La formación por competencias y su impacto esperado en la productividad de la universidad y en la gestión de la empresa. *Horizontes Empresariales*, (1), 66–75.
- Buelvas Baldiris, A. M., & Paternina Martínez, C. (2013). *Análisis al modelo de desarrollo organizacional en la Agencia de Aduanas Asercol S.A. Nivel 1, mediante la caracterización del capital humano*. Universidad de Cartagena. Retrieved from <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/721>
- Cuesta Santos, A. (2012). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. *Forum Empresarial*, 17(1), 1–30.
- Curos Vilá, M. P., Díaz Cuevas, C. A., Oltra Comorera, V., Rodríguez Serrano, J. C., Teba Nuez, R., & Tejero Lorenzo, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona, España: UOC.

- Decreto 2685, Estatuto aduanero. Diario Oficial de Colombia, Bogotá, 30 de diciembre de 1999.
- Decreto 390, Nueva regulación aduanera. Diario Oficial de Colombia, Bogotá, 07 de marzo de 2016.
- Díaz Vargas, E., & Rodríguez, V. J. (2014). *Gestión humana en la empresa colombiana*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 36(119), 63–71. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026>
- García González, M., Garcia-Hiernaut, A., Pérez Marimón, R. A., González Pérez, M., & Martínez López, Y. (2014). La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector empresarial cubano. *Revista Avances*, 16(1), 64–75.
- González Moreno, J. A. (2014). *El recurso humano como eje fundamental en empresas aduaneras certificadas bajo la norma BASC*. Bogotá. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10654/14388>
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading.
- Herzberg, F. (1959). *Teoría de los dos factores* (10a. ed.). Cleveland: World Publishing.
- Locke E. A., y Latham G. P. (1960). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *The human side of Enterprise*. New York: Mc Graw Hill.
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Carrera*, 27(22), 62–39. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.

- Medina Lorza, A. F., Delgado Ortega, A. M., & Lavado Alvarado, P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales - Universidad Icesi*, 28(53), 121–138. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70197-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70197-3)
- Morales Morgado, E. M., García Peñalvo, F., Campos Ortuño, R. A., & Astroza Hidalgo, C. (2013). Desarrollo de competencias a través de objetos de aprendizaje. *Revista de Educación a Distancia*, (36), 1–19. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=89983908&lang=es&site=ehost-live>
- Muñoz Lara, A. M. (2013). *Estrategias para mejorar el desempeño laboral a través de incentivos y capacitación en los empleados de las agencias aduanales de la delegación Gustavo A. Madero*. Instituto Politécnico Nacional. Retrieved from <http://tesis.ipn.mx:8080/xmlui/handle/123456789/14257>
- Navimipour, N., Rahmani, A., Navin, A. y Hosseinzadeh, M., (2015). Expert Cloud: A Cloud-based framework to share the knowledge and skills of human resources. *Computers in Human Behavior*, (46), 57–74
- Pérez Montejó, A. (2009). Evaluación Del Desempeño Laboral. *UPIICSA*, 12(7), 50–51. Retrieved from <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Real Academia Española (2014). Competencia. En *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). Retrieved from <http://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL>
- Real Academia Española (2014). Motivación. En *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). Retrieved from <http://dle.rae.es/?id=Pw7w4l0>
- Resolución 4240. Diario Oficial de Colombia, Bogotá, 09 de junio de 2000.
- Rivera Márquez, G. (2015). *Modelo de gestión de talento humano como herramienta para el mejoramiento de la seguridad portuaria en Colombia*. Bogotá. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10654/13771>
- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2009). Conceptos de motivación. In Pearson (Ed.), *Comportamiento organizacional* (13th ed., pp. 172–211). México, DF.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208–216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>

- Tarcica, J., & Masis, M. (2013). *120 Competencias integrales. Materiales de alta Calidad en Recursos Humanos*. BookBaby.
- Valdés-Padrón, M., Garza-Ríos, R., Pérez-Vergara, I., Gé-Varona, M., & Chávez-Vivó, A. R. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 48–57.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). Evaluación del desempeño. In Mc Graw Hill (Ed.), *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* (7a ed., pp. 215–239). México, DF.


ANEXOS

ANEXO A. Cuestionario aplicado a empleados

ANEXO B. Entrevista realizada a los directivos

ANEXO C. Propuesta de formato de perfil de cargo

ANEXO A:

 CUESTIONARIO COLABORADORES AGENCIA DE ADUANAS CORAL VISIÓN LTDA. NIVEL 1	
<p><i>El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar la información necesaria para reestructurar el diccionario de competencias de la compañía, rediseñar la evaluación de desempeño y actualizar los perfiles profesionales y los cargos a nivel nacional. Se agradece contestar a la mayor brevedad posible.</i></p>	
Nombre	Escolaridad
	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Tecnólogo
Cargo	<input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Especialización <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado
<p>1 Indique la especialidad de cada uno de sus estudios. Ejemplo: Técnico en operaciones contables / Profesional en comercio exterior / Especialista en logística.</p> <p>2 ¿Cuántos años de experiencia tiene en el cargo que desempeña actualmente?</p> <p>3 De los años de experiencia relacionados en la pregunta 2 ¿cuántos fueron adquiridos en Coral Visión?</p> <p>4 ¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes y débiles en el desempeño de sus funciones?</p>	
<p>5 Marque con una X las habilidades o competencias que considera necesarias para una persona que ocupe un cargo en su área actual</p>	
<p><i>Si desea registrar habilidades o competencias adicionales a las enunciadas, utilice este espacio:</i></p>	
<p>6 Marque con una X las características que mejor describan el estilo de trabajo que predomina en la compañía</p>	
<p><i>Si desea registrar características adicionales a las enunciadas, utilice este espacio:</i></p>	
<p>7 ¿Está a gusto con el estilo de trabajo que predomina en la compañía?</p>	
<p>8 ¿Se siente orgulloso de laborar en Coral Visión?</p>	
<p>9 ¿Se siente comprometido con su trabajo y con la empresa?</p>	
<p>10 Al trabajar en Coral Visión ¿está logrando sus objetivos personales?</p>	
<p>11 ¿Qué elementos deben estar presentes en su puesto de trabajo para que se sienta motivado?</p>	
<p>12 ¿En la empresa existen esquemas de motivación para los colaboradores?</p>	

13	Mencione algunos esquemas de motivación que la empresa tenga implementados	<div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div>	
14	El salario que usted percibe ¿está acorde a su nivel de exigencia?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	¿Porqué? <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div>
15	De los siguientes incentivos, seleccione los que sean de su preferencia:	<input type="checkbox"/> Reconocimiento público <input type="checkbox"/> Premiación <input type="checkbox"/> Beneficio en tiempo	<input type="checkbox"/> Bonificación económica <input type="checkbox"/> Apoyo económico para sus estudios
16	¿Cuál es su grado de disposición para aceptar nuevas responsabilidades?	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo	¿Porqué? <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div>
17	¿Ha realizado algún curso de formación por su cuenta en los dos últimos años?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	¿En qué área? <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div>
18	Seleccione las modalidades de formación que sean de su preferencia:	<input type="checkbox"/> Conferencias virtuales <input type="checkbox"/> Talleres cortos <input type="checkbox"/> Seminarios	<input type="checkbox"/> Diplomados <input type="checkbox"/> Charlas al interior de la empresa
19	¿Hay alguna otra área en la compañía en la que le gustaría trabajar?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	¿Cuál? <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div>
20	¿Cuáles son las principales funciones que se realizan en el cargo que ocupa actualmente?	Detállelas en hoja adicional o envíelas por e-mail al correo: carolinarosero@coralvision.co	
21	Marque con una X la característica que mejor describa su desempeño	<input type="checkbox"/> Excepcional <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Mediocre
22	¿Qué hace que su desempeño se caracterice en la forma descrita anteriormente?	<div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div>	
23	¿Considera importante recibir retroalimentación sobre su desempeño?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	¿Porqué? <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div>
24	El método por el que recibe retroalimentación de su desempeño actualmente ¿le parece adecuado?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	¿Porqué? <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; width: 100%;"></div>

ANEXO B:



ENTREVISTA DIRECTIVOS
AGENCIA DE ADUANAS CORAL VISIÓN LTDA. NIVEL 1

Además del cumplimiento de sus funciones ¿qué espera usted de sus colaboradores?

Respuesta:

En un empleado ¿cuáles considera que son conductas exitosas?

Respuesta:

Escoja el / los empleado (s) que mejor se desempeñe (n) en las siguientes áreas:

- Importaciones aéreas: _____
- Importaciones marítimas: _____
- Exportaciones: _____

¿Cuál es la conducta que se destaca en estos colaboradores?

Respuesta:

¿Cómo puede el área de Recursos Humanos colaborar en el logro de los objetivos estratégicos?

Respuesta:

Entrevistado: _____

Fecha: _____

ANEXO C:

 	AGENCIA DE ADUANAS CORAL VISIÓN LTDA. NIVEL 1 / CORAL LOGÍSTICA LTDA. FORMATO DE PERFIL DE CARGO	FG042 04 <i>Fecha actualización:</i> <i>Octubre de 2017</i>
---	---	--

FECHA REGISTRO PERFIL: SEDE:

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN:

NIVEL: _____ ÁREA: _____

CARGO JEFE INMEDIATO: _____

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

--

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 NIVEL EDUCATIVO	3.2. FORMACIÓN ACADÉMICA
---------------------	--------------------------

3.3. CONOCIMIENTOS	3.4. EXPERIENCIA LABORAL
--------------------	--------------------------

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

[illegible]

5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	INFERIOR	MÍNIMO
5.1. CARDINALES					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
5.2. ESPECÍFICAS					
8					
9					
10					
11					
12					

6. RESPONSABILIDADES			DETALLE
A	Supervisar el trabajo de otras personas		
B	Información confidencial		
C	Claves de acceso, cuentas de usuario		
D	Equipos y herramientas		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES		PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
		0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA					
A	Posición Sedente				
B	Posición Bípeda				
C	Posturas mantenidas				
D	Alternar posiciones				
E	Motricidad Gruesa				
F	Motricidad Fina				
G	Destreza Manual				
H	Levantamiento y Manejo de Cargas				
I	Velocidad de Reacción				
7.2 CARGA MENTAL					
A	Recibir información oral/escrita				
B	Producir información oral/escrita				
C	Análisis de información				
D	Emitir respuestas rápidas				
E	Atención				
F	Concentración				
G	Repetitividad				
H	Monotonía				
I	Tareas de precisión visimotora				
J	Habilidad para solucionar problemas				
K	Interpretación de signos y símbolos				
L	Percepción causa - efecto				
M	Valoración de la realidad				

8. RIESGOS A LOS QUE SE EXPONE				
CONDICIONES DE RIESGO		FACTOR DE RIESGO		EXPOSICIÓN
A				
B				
C				
D				
E				
F				

9. ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL				
	Guantes		Tapaoídos	Otros:
	Casco		Silla ergonómica	Recomendación especial: pausas activas
	Botas		Pad mouse	
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por: